ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 54877— 2016

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ

Руководство для персонала при работе со знаниями. Измерение знаний

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2016

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

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

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

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 10 октября 2016 г. № 1349-ст

4 ВЗАМЕН ГОСТ Р 54877—2011

*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, 2016

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

Содержание

1 Область применения . . . 1
2 Термины и определения . . . 1
3 Контекст менеджмента знаний . . . 1
3.1 Общие сведения . . . 1
3.2 Измерения в области менеджмента знаний . . . 2
3.3 Проведение измерений в области менеджмента знаний . . . 3
3.4 Показатели менеджмента знаний, связанные с рентабельностью инвестиций (ROI) . . . 5
3.5 Связь показателей менеджмента знаний с системой поощрений . . . 10
3.6 Преобразование знаний . . . 11
3.7 Краткие выводы . . . 12
4 Контекст интеллектуального капитала . . . 12
4.1 Общие сведения . . . 12
4.2 Нематериальные активы . . . 12
4.3 Интеллектуальный капитал . . . 17
4.4 Подходы к интеллектуальному капиталу, используемые в организациях . . . 17
4.5 Национальные и наднациональные подходы к интеллектуальному капиталу . . . 19
4.6 Краткие выводы . . . 22
5 Выбор средств и подходов к менеджменту знаний . . . 22
5.1 Общие сведения . . . 22
5.2 Выбор адекватной модели менеджмента знаний . . . 22
5.3 Модели измерения в области менеджмента знаний . . . 22
5.4 Модели измерения интеллектуального капитала . . . 26
5.5 Краткие выводы . . . 30
6 Практический опыт в реализации измерений в области менеджмента знаний (интеллектуального капитала) . . . 30
6.1 Общие сведения . . . 30
6.2 Методология интервьюирования . . . 31
6.3 Итоги . . . 32
6.4 Уроки, извлеченные из первичных исследований . . . 41
6.5 Краткие выводы . . . 43
7 Разработки и тенденции . . . 43
7.1 Общие сведения . . . 43
7.2 Новые подходы к измерениям в области менеджменте знаний . . . 44
7.3 Новые подходы к измерениям интеллектуального капитала . . . 44
7.4 Краткие выводы . . . 47

Введение

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

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

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

В настоящем стандарте рассматриваются области, которые могли бы стать предметом общих подходов, устоявшейся практики или инициативами по стандартизации в более широком организационном контексте. Общим намерением является обеспечение осмысленными и полезными руководящими положениями компаний, в частности малых и средних предприятий (МСП), но, не ограничиваясь только ими, с целью предоставления им возможностей обмена знаниями в своей организации и за ее пределами.

Положения настоящего стандарта приведены в форме руководства для персонала при работе со знаниями, описывающего, как успешно внедрить СМЗ в организации и в чем заключаются преимущества данного внедрения. Посредством такого ориентированного на культуру организации подхода настоящий стандарт призван усилить и другие, более технологически ориентированные инициативы, которые разрабатывают в настоящее время компании и органы по стандартизации. Общим результатом будет существенное дополнительное преимущество для компаний.

Применение менеджмента знаний

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

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

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

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

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

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

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

как правило, включать разработку стратегии, инновацию продукта (услуги) и разработку, производство и доставку услуги, поддержку реализации продукции и потребителей. Эти процессы представляют собой внутренний организационный контекст, в котором создается и применяется знание о продуктах и услугах, потребителях или технологии.

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



Рисунок 1 — Основа менеджмента знаний: европейская перспектива

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

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

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

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

Применение системы менеджмента знаний на практике

Комплекс стандартов в области МЗ предлагает организациям, заинтересованным в МЗ, руководителям проектов и группам по внедрению СМЗ использовать их в качестве основы для первоначальных обсуждений. Если это поможет организациям в достижении консенсуса, определении направления своих действий, а также идентификации аспектов СМЗ, относящихся к данной организации, пониманию правильной комбинации этих аспектов, определению процессов, подлежащих управлению на организационном и индивидуальном уровнях — необходимость МЗ очевидна и несомненна.

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

Настоящий стандарт представляет собой руководство по измерениям в области менеджмента знаний в организации и за ее пределами.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ

Руководство для персонала при работе со знаниями. Измерение знаний

Knowledge management. Working with knowledge staff guidance. Knowledge measuring

Дата введения — 2017—06—01

1 Область применения

В настоящем стандарте приведены рекомендации по способам измерения (оценке) эффективности, результативности и ценности менеджмента знаний (МЗ) как в самой организации, так и за ее пределами. Настоящий стандарт предназначен для сотрудников организации, менеджеров, руководителей и всех тех, кто интересуется практическим внедрением измерений в области МЗ в смежную область интеллектуального капитала (ИК) и участвует в соответствующих программах измерений.

В настоящем стандарте объединены результаты первичных и вторичных («кабинетных») исследований, а также приведено сравнение различных моделей и анализ конкретных примеров. Исследуется возможность измерения МЗ как процесса или интеллектуального капитала, в качестве актива.

Настоящий стандарт не содержит рекомендаций относительно выбора какого-либо конкретного подхода к МЗ/ИК-измерениям, а нацелен на достижение понимания, основанного на полной информированности, представляя варианты альтернативных средств и подходов, которые должны оказать помощь в создании нового вида деятельности организации.

Многие подтверждают ценность МЗ, однако другие, по-прежнему, остаются скептиками относительно возможностей конкретного измерения показателей, указывая на их возможную недостоверность, а также на то, что СМЗ сама по себе не может измерять собственную реальную значимость для пользователя.

2 Термины и определения

В настоящем стандарте используются следующие термины с соответствующими определениями:

2.1 **менеджмент знаний** (knowledge management): Плановое или текущее проведение отдельных мероприятий или непрерывное управление процессами для улучшения использования существующих или создания новых индивидуальных или коллективных ресурсов знаний с целью повышения конкурентоспособности предприятия.

2.2 **интеллектуальный капитал** (intellectual capital): Вид нематериальных активов. Включает в себя три подкатегории: человеческий капитал, структурный капитал, капитал заказчика.

Примечание — Может включать знания сотрудников, информацию о производственных процессах, экспертах, продукции производства, заказчиках, конкурентах, интеллектуальной собственности в виде патентов и лицензий (находящихся в ведении регулятивных органов для защиты общественных интересов).

3 Контекст менеджмента знаний

3.1 Общие сведения

В настоящее время в большинстве организаций пытаются добиваться успешных изменений посредством использования радикальных подходов к управлению. Менеджмент знаний, как один из

Издание официальное

этих подходов, в информационных источниках часто представляют как инновацию, которая может воздействовать на деятельность организации, ее системы и процессы. Например, в ходе одного из многочисленных опросов было выявлено, что 92 % руководителей компаний уже стали считать знания чрезвычайно важными для их компании, а с внедрением МЗ они связывают получение таких выгод, как повышение эффективности взаимодействия (передачи информации), усиление инноваций и разработки продукции, совершенствование процессов принятия решений, снижение затрат и повышение корпоративной культуры.

Тем не менее, вопрос о том, как измерить успешность МЗ, по-прежнему горячо обсуждается организациями, исследователями и экспертами. В производственной среде результаты бизнес-деятельности всегда могут оцениваться с помощью контрольных показателей (для выполнения сравнительных оценок), однако в экономике, основанной на знаниях, преобладают нематериальные активы (НА), поэтому конечные результаты любой деятельности оценивать гораздо труднее.

Некоторые интерпретаторы МЗ, приверженцы теории о том, что измерения хороши для определения эффективности работы организации по принципу «то, что измеряется, тем можно управлять», стремятся к измерению ценности знаний в попытках объяснить существенную разницу между рыночными оценками и оценками, получаемыми многими открытыми акционерными обществами согласно торговым правилам. Поскольку рыночные оценки, как правило, значительно превышают оценки, обусловленные торговыми правилами, многие считают, что этот факт может побудить инвесторов и другие заинтересованные стороны проводить углубленный научный анализ деятельности компаний, при желании получить эффективный способ анализа нематериальных активов, влияющих на значительную часть многих рыночных оценок.

В большинстве случаев МЗ-измерения направлены на измерение знания как актива и связаны с подходом к так называемому интеллектуальному капиталу (ИК-подход). Измерения ИК важны не только для специалистов-практиков в области МЗ, но в целом и для всех бизнес-сообществ.

В целом теория и практика МЗ основана на теории управления (которая определяет знания как объект управления) и теории бухгалтерского учета (которая позволяет оценивать знания и интеллектуальный капитал). Кроме того, для восприятия МЗ существует целый ряд различных концептуальных моделей:

1. Механическая модель (mechanical model), применение какого-либо структурированного процесса для решения проблем;

2. Технологическая модель (technological model), поиск исполнителей и приобретение данных (их интеллектуального анализа) для решения проблем;

3. Рыночная модель (market model), создание рынков, бирж и систем измерений, которые будут стимулировать процессы формализации, оценки и обмена интеллектуальным и общественным капиталами для решения проблем;

4. Эмерджентная или биологическая модель (emergence or biological model), все проблемы слишком сложно решить, однако понимание правил взаимодействия и использование связей между логически обоснованной концепцией и неупорядоченными достижениями, получаемыми при непосредственных действиях, создадут устойчивые инновации и приведут к успехам.

Хотя на первый взгляд указанные модели могут показаться противоречивыми, в реальности многие организации их постепенно осваивают, проверяя на практике элементы каждого из указанных подходов. Многие организации начинают с модели 1 или 2, и хотя существуют значительные различия по отдельным отраслям (например, многие компании, предоставляющие финансовые услуги, зачастую тяготеют к использованию модели 3), растет число организаций, реализующих большие потенциальные возможности модели 4.

3.2 Измерения в области менеджмента знаний

При выборе одной из моделей организации потребуется провести объективный анализ эффективности и результативности подхода к МЗ. Из всех областей МЗ, которые потребуют внимания руководства организации, область измерений станет наиболее актуальной. В противном случае применение непроверенной и неиспытанной модели может приводить в лучшем случае к путанице, а в худшем случае — к принятию неправильных решений.

В настоящее время одна из ключевых проблем разработки системы количественных показателей (показателей эффективности) для МЗ — это проблема причинно-следственных связей. Можно измерять множество видов деятельности, однако что конкретно будет охарактеризовано этим измерением?

Потребности различных заинтересованных сторон могут влиять на способ принятия организацией решения относительно своего подхода к измерению процессов при МЗ.

Руководство организации может стремиться к получению информации относительно прибыли на инвестированный капитал (ROI-показателя, см. 3.4), или общей эффективности инвестиций в МЗ.

Сотрудники как профессионалы в области знаний должны знать, что организация может предложить им, чтобы помочь в дальнейшем развитии их профессиональных навыков и, следовательно, повысить их рыночную стоимость. Рабочие, обладающие знаниями, хотят познавать и предполагают больше работать на организацию, в которой им представляют возможности и в которых ценят их знания. Они ожидают прозрачности и доступа к корпоративной базе знаний.

Потребители ожидают получения выгоды от коллективных знаний организации. Посредством эффективного МЗ продукты и услуги, которые получают потребители, должны приобрести требуемый высший уровень качества и поставляться рентабельно и с наименьшими затратами.

Финансовые партнеры организации рассчитывают на эффективное управление знаниями, поскольку они составляют значительную часть фактической стоимости активов организации. По этой причине партнеры (как и инвесторы) уделяют повышенное внимание отчетности, связанной с интеллектуальным капиталом (см. раздел 4).

Организации государственного сектора, возможно, пожелают найти новые способы оказания государственных услуг, которые будут предоставляться в оперативном порядке, основываться и разрабатываться с учетом потребностей граждан, своевременно реагировать на изменения ожиданий и выбора граждан и на требования потребителей.

Общество (в том числе и органы государственного управления и власти, см. 4.5) заинтересовано в том, как организации будут обращаться со своими ресурсами и управлять знаниями, рассматривая их как способ достижения устойчивых конкурентных преимуществ. От организаций ожидается большая открытость и желание поделиться своими знаниями с другими при условии получения обоюдной выгоды.

3.3 Проведение измерений в области менеджмента знаний

3.3.1 Показатели ценности менеджмента знаний

Ценность МЗ для организаций, как правило, может определяться с помощью, по крайней мере, шести показателей:

— финансовые показатели (financial): например, приводят ли усилия, прилагаемые в области МЗ, к прямой экономии или повышению доходов?

— инновационные показатели (innovation): в состоянии ли организация быстро разрабатывать и внедрять новую продукцию и услуги посредством применения инновационных решений, обмена знаниями и т. д.?

— технологические (процессные) показатели (processes): встроены ли знания в ключевые бизнес-процессы, например, в разработку продукции, маркетинг, торговлю, обслуживание клиентов и материально-техническое снабжение?

— показатели потребителей (clients): как знания используются для создания так называемого потребительского капитала? (см. раздел 4)

— показатели, характеризующие человеческие ресурсы (human): считаются ли сотрудники организации информационными работниками (работают ли они в среде, в которой могут использовать и развивать свои таланты, обучаться и обмениваться знаниями со своими коллегами, партнерами и клиентами)?

— показатели, характеризующие оказание услуг (service): оказывают ли организации своим клиентам или гражданам услуги, сформированные на основе их потребностей и пожеланий, и при этом не затрагивающие стратегии организации с ориентацией на свои автономные функциональные подразделения.

Таким образом, эффективный МЗ должен, как правило, вносить позитивный вклад во все компоненты интеллектуального капитала организации (о структурном человеческом и потребительском капиталах см. раздел 4).

3.3.2 Количественные показатели ценности менеджмента знаний

Количественное измерение непосредственного воздействия МЗ на бизнес считается самым убедительным способом подтверждения получения с его помощью добавленной стоимости. Для успешного решения этой проблемы требуется установление очень глубоких взаимосвязей между различными процессами, связанными со знаниями, и первичными бизнес-процессами в организации. Например, для процессов продаж и маркетинга существует несколько сценариев непосредственного измерения влияния на них МЗ:

— путем обмена знаниями между разработчиками продукции и сотрудниками, непосредственно контактирующими с клиентами (с тем, чтобы производители лучше понимали потребности клиентов, а сами клиенты лучше представляли продукцию, которую организация способна им предложить);

— в процессе проработки крупного коммерческого предложения, обмен знаниями может привести к увеличению покупательной способности, а многократное использование уже имеющихся знаний — к непосредственно измеримым финансовым выгодам, например к сокращению времени разработки или ускорению выхода продукции на рынок;

— многие основные бизнес-процессы, протекающие внутри организации (например, ежемесячная отчетность, подготовка годового отчета, оперативный контроль за исполнением бизнес-плана), включают в себя регулярные трудоемкие и часто дублирующие проверки знаний и информации во всей организации. Путем применения подходов менеджмента знаний, знания и информация, лежащие в основе этих процессов, могут перерабатываться и объединяться для стратегической поддержки организации, которая будет своевременной, содержательной, более точной и менее затратной.

Косвенные (вспомогательные) количественные показатели, представляющие степень зрелости бизнеса, уровень качества и эффективности средств МЗ и его процессов, могут содержать статистические данные о пользователях баз данных и внутрикорпоративной сети, количество вопросов в экспертных системах, количество документов, которые были введены в хранилище знаний, число курсов, в которых приняли участие сотрудники организации, количество семинаров по определенной теме и т. п.

3.3.3 Качественные показатели ценности менеджмента знаний

Качественные показатели дают представление об усилиях, прикладываемых к реализации МЗ. Собирая отзывы, можно измерять степень удовлетворенности потребностей пользователей и получать представление о «репутации» инфраструктуры МЗ в организации, которая может оцениваться по отзывам в корпоративных журналах, в ходе совместных совещаний сотрудников подразделений, деловых обсуждений, бесед с клиентами и т. д.

Для получения авторитетных мнений важно знать, на каком этапе находится организация с точки зрения развития своего подхода к МЗ, что может служить хорошим показателем достигнутого прогресса. Как правило, этот этап (в зависимости от вида деятельности и размера бизнеса) занимает один-два года — от запуска проекта по МЗ и до его приемки. Во-вторых, стратегия выполнения проекта по МЗ должна учитывать степень проработки проекта: часто компании разворачивают крупномасштабные проекты или требуют больших бюджетных вложений, не имея при этом соответствующей финансовой поддержки, а иногда даже и без информированности и понимания со стороны сотрудников компании, которым предстоит работать по-новому или использовать новые средства.

Типичными ключевыми показателями эффективности (КПЭ), связанными с качественными показателями ценности МЗ, могут быть следующие:

- время приобретения новых знаний;
- время получения новых профессиональных навыков;
- вклад в базы знаний;
- повышение степени удовлетворения потребностей сотрудников организации;
- дальнейшее развитие профессионализма;
- претензии пользователей знаний;
- доля сотрудников организации, предлагающих новые идеи;
- количество новых идей, принятых на рынке;
- доля неопытных сотрудников, характеризующая средний уровень опыта у сотрудников организации.

3.3.4 Связь показателей менеджмента знаний с требуемыми конечными результатами бизнес-деятельности организации

В области МЗ потребности организаций всегда схожи, но их необходимо адаптировать к выбранному подходу к МЗ и его этапу развития. Например:

а) организация с подходом к МЗ, сосредоточенным на интересах сообществ по обмену опытом (CoP), будет оценивать затраты на МЗ и его влияние иначе, чем организация, использующая систему управления контентом;

б) в мероприятиях по МЗ, направленных на повышение эффективности службы сбыта продукции, будет измеряться количество коммерческих предложений и объем продаж, однако подобные показатели будут неприменимы к аналогичным мероприятиям, направленным на приобретение новых знаний в технических дисциплинах;

в) на ранних стадиях развертывания стратегии МЗ необходим показатель согласованности с бизнес-стратегией организации, принятия и изменения модели поведения, что потребует метода прогнозирования желаемых конечных результатов бизнес-деятельности и их оперативного контроля.

Организации также необходима концепция, объединяющая показатели для МЗ, технологические изменения и желаемые результаты:

а) в зависимости от мероприятия по МЗ, примерами входных данных могут быть время, бюджетные средства и расходы на информационные технологии (IT-технологии);

б) под изменениями технологических процессов подразумевается время цикла, участие и вклад в совокупность знаний;

в) примерами конечных результатов, важных для организации, могут служить сохранение персонала организации и клиентской базы, снижение затрат на каждую сделку (транзакцию) или повышение доходов.

Организации нуждаются в работоспособной системе измерений. Во многих организациях существуют реестры показателей, однако им не хватает возможности контроля (учета) и описания процессов (регламентов) сбора, систематизации, предоставления отчетности и использования показателей, необходимых для совершенствования МЗ, а также создания основы для финансирования и инвестиций. Кроме того, система измерений должна охватывать и такие нематериальные показатели (см. раздел 4), как, например социальная сплоченность, удовлетворение сотрудников своей работой и время до получения ими нужных опыта и знаний, что может обеспечить перспективу достижения успеха или потребовать дополнительных усилий.

На каждом этапе развертывания МЗ организациям требуется выявлять примеры успеха (внутренние или внешние), являющиеся стимулом для дальнейших действий и формирующие у руководства представление о потенциальных возможностях МЗ, связанных, например с высокими стандартами ведения бизнеса, выпуском инновационной продукции, положительными результатами бизнес-деятельности. Для оценки эффективности различных факторов содействия МЗ могут потребоваться разные показатели, например число CoP-сообществ, анализ результатов выполненных действий, система управления контентом или передача передового опыта.

3.4 Показатели менеджмента знаний, связанные с рентабельностью инвестиций (ROI)

3.4.1 Подтверждение рентабельности инвестиций в программе менеджмента знаний

Для подтверждения в программе МЗ успешного внедрения инвестиций организации должны рассматривать вопросы о разработке показателей их рентабельности, например:

1 *Стратегическая эффективность инвестиций (strategic effectiveness)*. Руководство организации часто вводит так называемые «стратегические меры эффективности», наиболее актуальные при оценке преимуществ, получаемых от применения МЗ, например за счет сокращения времени на формирование выгодных коммерческих предложений, привлечения новых стратегических клиентов, ускорения инноваций и роста объема заказов.

2 *Организационная эффективность инвестиций (organizational effectiveness)*. Подобные показатели характеризуют рост производительности труда, обусловленный применением МЗ, например за счет повышения степени удовлетворенности сотрудников организации, увеличения объема инновационной продукции (услуг) в результате коллективной работы, использования передового опыта и более полного удовлетворения потребностей клиентов.[1)]

3 *Эффективность программ МЗ (job effectiveness)*. Подобные показатели характеризуют способность программы МЗ поддерживать производительность труда каждого сотрудника организации, например за счет роста числа посещений веб-сайта, числа применений конкретного МЗ-приложения и формирования (повышения) уровня активности онлайн-сообществ. Если организация уже приступила к использованию внутрикорпоративной сети или аналогичной внутренней системы МЗ, то, возможно, следует измерить ROI-показатель, посредством ответов на следующие вопросы: как будет оцениваться применимость МЗ; какие показатели будут характеризовать удобство его применения; будут ли этими показателями, например годовые контрольные бизнес-показатели загрузки внутрикорпоративной сети; какие конкретные выгоды должны быть достигнуты? Подобные показатели могут оказаться полезными как промежуточные, однако результаты этих оценок необходимо рассматривать с

[1)] Наиболее важными показателями для МЗ являются: повышение удовлетворения потребностей клиентов; сокращение издержек или экономия; улучшение взаимоотношений сотрудников организации (морального климата, рабочей среды); ускорение выхода продукции на рынок; повышение эффективности продаж; увеличение количества продаж новой продукции; увеличение числа сообществ по обмену опытом; уменьшение текучести кадров; увеличение числа инициатив в области МЗ.

определенной осторожностью, поскольку такой подход может вступать в конфликт с правилами защиты данных.

Общая система показателей типа «затраты — выгоды» (рентабельность) в программе МЗ может содержать результаты оценки МЗ в части:

- сокращения прямых и косвенных затрат на создание коллектива единомышленников организации и повышение роли их виртуального общения;
- стимулирования сотрудников организации к (удаленной) работе в дистанционном режиме (снижения постоянных издержек);
- сокращения количества ошибок, совершаемых сотрудниками организации, и снижение рисков для бизнеса за счет более оперативного и точного использования источников информации;
- создания виртуальных классов (подготовительных курсов) с целью расширения сферы образования (увеличение числа сотрудников, использующих средства электронного обучения, удешевление его в пересчете на одного обучающегося по сравнению с традиционным аудиторным обучением);
- эффективного объединения сотрудников с помощью средств МЗ и ликвидации необходимости повсеместного воспроизведения/дублирования специальных знаний (экономия расходов на трудовые ресурсы);
- сокращения административных расходов, связанных, например с наймом на работу и администрированием посредством эффективного использования внутрикорпоративных сетей (порталов).

3.4.2 Оценка специальных проектов по менеджменту знаний

Подтверждению рентабельности инвестиций может способствовать введение МЗ уже на стадии проекта, когда можно спрогнозировать затраты и доходы от него, а по завершении проекта проанализировать фактические результаты. При этом для подтверждения улучшений, обусловленных введением МЗ, потребуется какой-либо базовый показатель (им может быть, например, прогнозируемый доход, стоимость предыдущего проекта или сравнительная оценка с любым аналогичным проектом).

Недавние исследования выявили еще ряд показателей для оценки положительного влияния МЗ на эффективность деятельности организации. Например, эффективность пробного МЗ-мероприятия или проекта можно оценивать по:

- профессиональному уровню, квалификации (proficiency): получил ли какой-либо процесс широкое распространение или он привел лишь к локальному улучшению;
- распространенности (diffusion): был ли МЗ реализован надлежащим образом и на должном уровне;
- кодификации (codification): поскольку кодификация (упорядочивание) знаний может оказаться дорогостоящей, должна ли организация ограничивать ее;
- открытости для объединения/инноваций (openness for combination/innovation): будут ли полученные знания доступны для всех бизнес-подразделений организации?

Переходя к следующему этапу и применяя МЗ на уровне программы в целом, можно системно обосновывать рентабельность инвестиций.

3.4.3 Сбалансированная система показателей эффективности

Реагируя на все возрастающее давление на организации, связанное с необходимостью оценки эффективности программ МЗ и обоснования инвестиций в них, стали появляться разнообразные средства нефинансовых измерений (см. раздел 5). Многие организации уже внедрили у себя некоторые варианты подхода, основанного на использовании сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, BSC)[1)], с помощью которого можно попытаться получить обобщенное представление о стратегии организации, выбранной с целью удовлетворения потребностей клиентов, мотивации персонала, повышения производительности и рентабельности (доходности), т. е. представление о том, как с

[1)] Данная система показателей относится к системе управления, которая обеспечивает обратную связь с внутренними бизнес-процессами и внешними конечными результатами с целью постоянного совершенствования стратегических показателей работы и результатов. Модель представляет финансовые и нефинансовые показатели с четырех точек зрения:

- финансовый аспект: «Как мы выглядим в глазах всех заинтересованных сторон?»;
- аспект, связанный с бизнес-процессами: «В чем мы должны превосходить кого-либо?»;
- аспект, связанный с клиентами: «Как сделать так, чтобы наши клиенты понимали нас?»;
- аспект, связанный с обучением и развитием: «Можем ли мы создавать и увеличивать выгоду?».

Сбалансированная система показателей помогает представить стратегию компании в конкретных, поддающихся измерениям задачах. Обновление заключается в изменении того, что нуждается в изменении, а эффективность — в получении максимума умений и навыков от каждого сотрудника.

использованием более широкой и сбалансированной системы показателей можно судить об эффективности отдельных инвестиций в МЗ.

Данная система показателей предполагает практический метод сопоставления ключевых показателей эффективности (КПЭ) отдельных сотрудников организации и ее структурных подразделений с целями на уровне групп. Для проведения мониторинга данный подход требует рассмотрение бизнес-аспекта, связанного с внутренними процессами, бизнес-аспекта, связанного с клиентами, бизнес-аспекта, связанного с обучением и развитием и финансового бизнес-аспекта (см. рисунок 2).

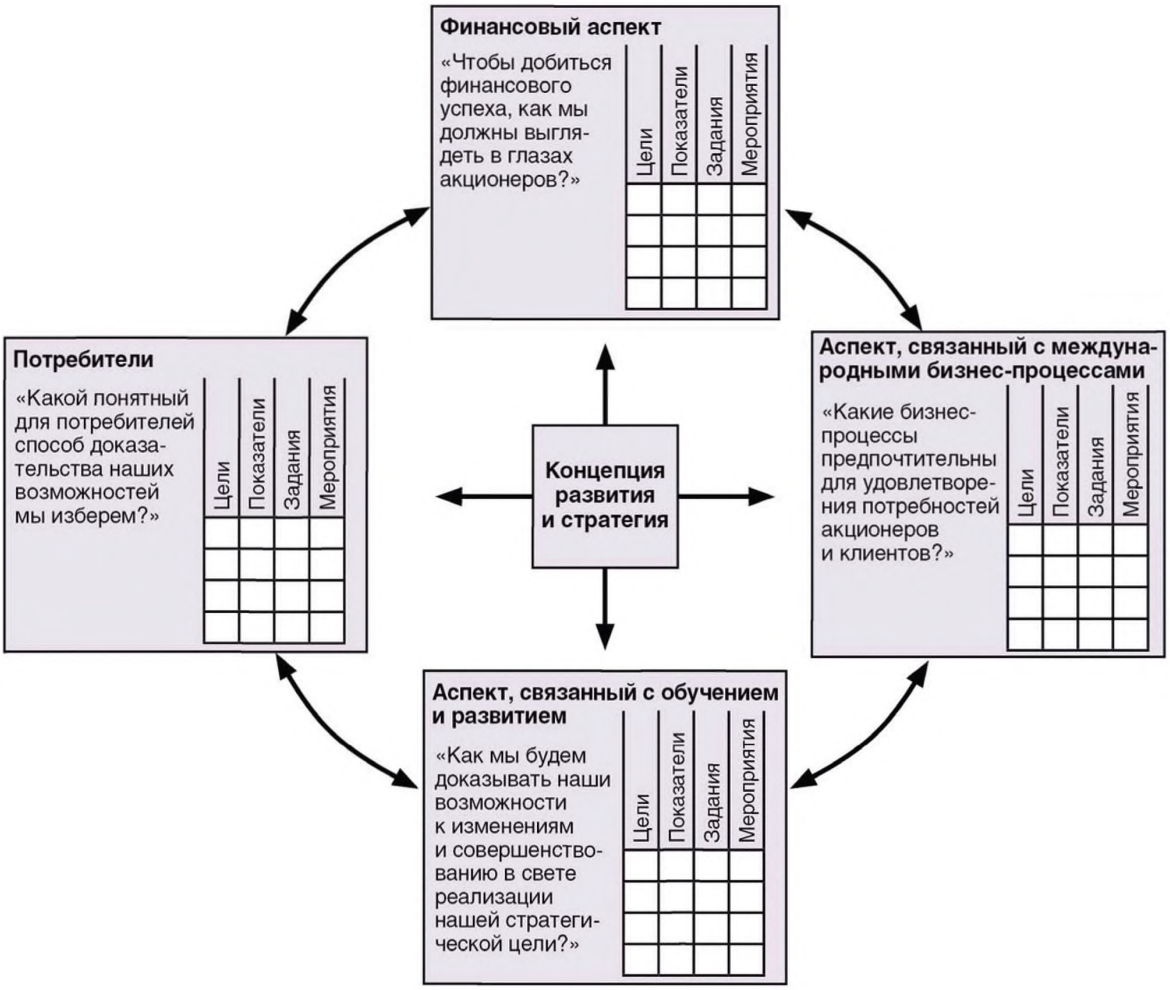


Рисунок 2 — Сбалансированная система показателей

Тем не менее, BSC обладает как сильными, так и слабыми сторонами, которые необходимо проанализировать, прежде чем использовать эту систему:

а) в настоящее время ее успешно используют в наукоемких организациях, например в фирмах, оказывающих специализированные услуги, в научно-исследовательских и опытно-конструкторских отделах крупных корпораций и очень часто в отделах по работе с персоналом;

б) эту систему следует использовать с осторожностью в контексте МЗ, поскольку она изначально разрабатывалась в сфере управления эффективностью в широком стратегическом контексте.

Некоторые организации уже сегодня овладели подходом, связанным с данной системой показателей, и преобразовали «панель индикаторов» (см. рисунок 3), которая позволяет измерять ход выполнения работ на различных уровнях, начиная от персонального, далее уровень стратегического структурного подразделения предприятия, и заканчивая уровнем предприятия.

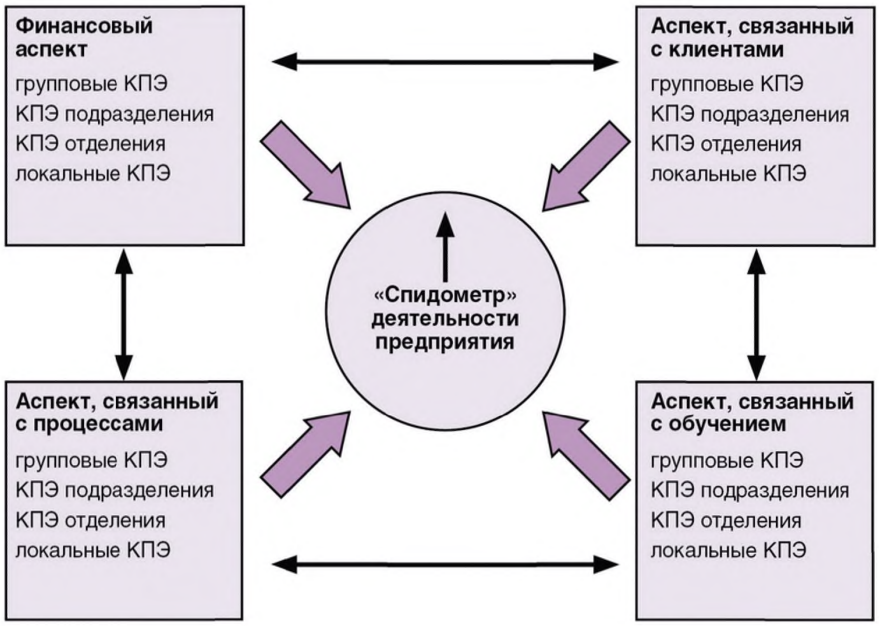


Рисунок 3 — Корпоративная панель индикаторов

Несмотря на наличие указанных средств, многие организации по-прежнему считают оценку рентабельности инвестиций в МЗ достаточно трудоемкой. Как и в случае обучения и других инвестиций в человеческий капитал, наличие слишком многих параметров не позволяет получить научно обоснованную формулу. Более простая система показателей, которая используется во многих организациях — это внутренний анализ эффективности МЗ.

3.4.4 Менеджмент знаний в период экономического спада

В условиях ухудшения общеэкономической ситуации организации, которые успешно реализовали у себя МЗ, могут значительно повысить свой рейтинг за счет тех организаций, которые не внедрили у себя МЗ. Например, экономический спад, как правило, усиливает ценовую конкуренцию и увеличивает потребность в большем обмене знаниями для стимулирования инноваций и поиска эффективности в работе с поставщиками. Надежное прогнозирование рыночного спроса может стать предпосылкой для выживания организации, иначе экономический спад спровоцирует у поставщика избыток запасов.

Тем не менее, как отмечалось выше, некоторые интерпретаторы МЗ выражают опасения, что такие средства измерения, как сбалансированная система показателей и различные информационно-коммуникационные средства (см. разделы 4—6), будут всего лишь «модными игрушками» во время экономических подъемов, а при наступлении трудностей организации вернутся к традиционным финансовым показателям. Тем не менее, многочисленные исследования демонстрируют рост популярности указанных средств измерений (см. раздел 5).

3.4.5 Измерение эффективности средств менеджмента знаний

Рентабельность инвестиций, например во внутрикорпоративные сети (Интранет) можно проверить, проанализировав, как корпоративная сеть повысила уровень и качество информационного обмена и может ли она заменить традиционные формы коммуникаций. Для этого необходимо рассмотреть существующий уровень коммуникаций и определить их тип внутри организации. Введение корпоративной сети может привести к сокращению традиционных форм общения, таких как печатные формы документов и межличностные связи, поэтому при расчете рентабельности инвестиций в подобную сеть можно оценить, сколько будет стоить проведение конкретного мероприятия или выполнения процесса с использованием традиционных видов коммуникаций. Если затраты на этот процесс при использовании корпоративной сети будут ниже, то можно приступать к разработке финансово-экономического обоснования проекта:

- сколько времени необходимо затратить на поиск и анализ информации;
- сколько времени необходимо затратить на подготовку ответов на информационные запросы со стороны других сотрудников организации и (или) ее клиентов;

- сколько шаблонных форм ответов может предоставляться более формальным, повторяемым способом;
- где в настоящее время можно приобрести знания — от коллег (друзей), из печатных изданий, внутрикорпоративной сети, внешних источников информации;
- как можно оценить организацию с точки зрения ее способности предоставлять практические знания для повышения эффективности работы;
- насколько можно доверять печатным изданиям, межличностным связям и информации в корпоративной сети;
- как можно оценить печатные издания, межличностные связи и корпоративную сеть относительно предоставления помощи в быстром поиске нужной информации?

Вышеприведенный вопросник может стать исходным пунктом сравнительной оценки, относительно которого можно измерять прогресс МЗ. Например, во многих организациях ее сотрудники не доверяют информации, содержащейся во внутрикорпоративной сети, поскольку эта информация может быть уже устаревшей или некачественно зарегистрированной. Один из способов решения рассмотренных выше проблем — это инвестирование в более профессиональные издательские процессы и разработка более совершенной информационной архитектуры.

3.4.6 Показатели менеджмента знаний как средство контроля

Некоторые интерпретаторы МЗ считают, что все его показатели в действительности только свидетельствуют о стремлении к предсказуемости и контролю со стороны владельцев организации и профессиональных менеджеров. Это предположение обусловлено, по-видимому, тем, что специальные знания, опыт, способность к адаптации и воображение людей, патенты и процессы являются важным активом для организации, которые не отражаются в бухгалтерском отчете (балансовой сводке), а также тем, что:

- эти нематериальные активы можно превратить в конкретные активы и определить, какие из них являются наиболее существенными;
- невозможно доверять сотрудникам организации в проведении независимого контроля над тем, что имеет реальную или потенциальную ценность для них;
- качественное управление гарантирует, что все способности сотрудников организации будут направлены на реализацию ее целей;
- никто не хочет, чтобы средства МЗ подрывали авторитет и специальные знания сотрудников в существующей иерархии организации.

В данном случае можно предположить, что МЗ рискует превратиться в поле соперничества между отдельными сотрудниками организации и ее представителями. Если бы это было так, то можно было бы спросить, что МЗ будет значить для подавляющего большинства других сотрудников, которые предлагают свои идеи и поэтому делают их безвозвратно утерянными в той среде, в которой организации не имеют долгосрочных обязательств перед своими сотрудниками.

Примеры:

В области рентабельности инвестиций (ROI) в менеджмент знаний:

1 Автомобильная компания запустила программу, предназначенную для развития «интеллектуального лидерства», целью которой являлся вывод на рынок полученных технических решений и создание среды, в которой сотрудники компании могли бы обучаться на своих ошибках (самостоятельно или с помощью коллег). Компания ввела формальный процесс, посредством которого измерялись фактические результаты принятых решений и сравнивались с прогнозируемыми результатами, со встроенными процессами, которые позволяли вносить изменения, если полученные результаты не оправдывали ожидания.

2 В 2000 г. консультант консалтинговой компании А приобрел фирму своего конкурента с целью повышения своей доли на рынке за счет использования возможностей приобретенной фирмы, полученных благодаря МЗ. Интеграция систем МЗ рассматривалась, прежде всего, как технологический процесс, однако, как оказалось на практике, унаследованная система МЗ была неразрывно связана с культурой сотрудничества в прежней фирме, поэтому в 2002 г. было принято решение отказаться от обеих систем МЗ и начать с нуля.

3 Консалтинговая компания В определила базовые показатели для расчета рентабельности инвестиций, используя контрольную группу для оценки последствий введения МЗ и комплексной оценки различий в результатах деятельности этих групп.

4 Консалтинговая компания С внедрила у себя систему МЗ и сообщила предварительные статистические данные о ее использовании только 13 % сотрудников. После изменения культуры сотрудничества, введения различных стимулов и завершения обучения 68 % сотрудников подключились к использованию системы МЗ.

5 Консалтинговая фирма D создала 30 учебных центров, ориентированных на промышленность и укомплектованных виртуальным сообществом добровольных консультантов, которые на платной основе передавали свои специальные знания остальным сотрудникам фирмы. Цель формирования данных сообществ — создание динамичного рынка общедоступных идей. Большинство этих центров оценивало, как часто их внутренние клиенты использовали материалы, содержащиеся в системе. «Сеть быстрого реагирования» этих центров осуществляла непрерывный контроль и отслеживание степени удовлетворения потребностей клиентов, публикуя годовой отчет с подробными статистическими данными о деятельности центров.

6 Для поддержки мероприятий, направленных на реализацию проектов в области разработки новой продукции компания — изготовитель медицинского оборудования приняла решение об инвестициях в инфраструктуру обмена знаниями, которая позволила бы коллективам разработчиков осуществлять совместную деятельность в дистанционном режиме. Функция МЗ состояла в выборе разработки перспективного метода расчета прибыли на инвестированный капитал (ROI). Формула расчета ROI учитывала сокращение времени производственного цикла, долю продукции на рынке, объем продаж каждого вида продукции и компенсацию затрат на создание указанной инфраструктуры в виде технологий, подготовки кадров и научных исследований.

7 Горнодобывающая компания использовала подход независимой консалтинговой компании по МЗ типа «ретроспективного процесса» для определения эксплуатационных затруднений на некоторых своих самых сложных и удаленных участках.

8 Сетевая компания путем реализации и оценки стратегии МЗ смогла получить такие коммерческие выгоды, как оптимизация рабочих процессов, уменьшение числа зарубежных командировок сотрудников, сокращение трафика электронной почты и бюрократических процедур при приеме на работу и вводе в компанию новых сотрудников.

9 Предприятие розничной торговли использовало модель измерения МЗ, основанную на формирующейся совокупности процессов сбора и анализа данных, что позволило менеджерам определить ключевые факторы развития бизнеса.

10 Оператор связи опубликовал ежегодный отчет о своих трудовых ресурсах, указав в том числе прибыль и убытки, а также расходы на трудовые ресурсы и баланс, показывающий инвестиции в эти ресурсы.

3.5 Связь показателей менеджмента знаний с системой поощрений

3.5.1 Определение стимулов к менеджменту знаний

Отношение к МЗ сотрудников организации можно мотивировать различными способами: финансированием (посредством денежных выплат, бонусов, опционов, поездок и т. д.), признанием заслуг сотрудников руководством организации, экспертными оценками, возникновением достойных конкурентов и т. д. Ни один из этих способов не будет признан наиболее эффективным до тех пор, пока их не начнут честно применять, широко освещать и поддерживать на всех уровнях организации. В общем случае организации должны:

1 *Проводить анализ существующих стимулов (перед созданием новых стимулов)*. Если преобладает культура сотрудничества, препятствующая обмену знаниями, то это, вероятно, обусловлено существующими общепринятыми и определенным образом мотивированными принципами деятельности организации, критериями эффективности и производственными процессами. По этой причине стимулы к МЗ нельзя просто вводить, с надеждой на то, что культура сотрудничества (обмена знаниями) изменится сама собой. Организациям следует проанализировать существующие модели поведения своих сотрудников, определить мотивы подобного поведения, наметить новые цели и только после этого скорректировать свои программы стимулирования.

2 *Уточнять (адаптировать) стимулы*. Ожидания, связанные с обменом знаниями, должны соответствовать уровню обязанностей сотрудников организации. Например, коллективы могут состоять из стажеров, менеджеров среднего звена и ведущих экспертов, поэтому ожидания, связанные с МЗ, должны различаться. Стимулами для стажеров может быть поощрение объемов вносимых ими знаний с минимальными требованиями к качеству, а вклад экспертов в знания должен соответствовать уровню и объему полученных ими знаний в конкретной предметной области.

3 *Соблюдать права на поощрения*. Как только начнет проявляться положительная ответная реакция на реорганизацию бизнес-процессов, знания, накопленные постоянными сотрудниками организации, могут приобретать особую ценность, поэтому при стимулировании МЗ необходимо оценивать и поощрять участие постоянных сотрудников в подходах, которые признают ценность накопления высококачественного контента.

4 *Поощрять инновационные работы*. Инновацией может быть и конкретная бизнес-цель. Инновации, как правило, продвигают сотрудники, которые предоставляют контент и ведут его поиск, как в

организации, так и вне области ее деятельности. По этой причине стимулы необходимо увязывать с бизнес-целями организации.

Какой бы способ поощрения своих сотрудников организация не выбрала, следует строго следовать принципу поощрения на коллективной основе, с целью стимулирования обмена знаниями и творческими идеями.

3.5.2 Дополнительные факторы мотивации участия в менеджменте знаний

Организациям следует принимать во внимание оценки моделей поведения в условиях МЗ, а также рассматривать нефинансовые стимулы для активизации потока знаний. Нефинансовыми стимулами при этом могут стать:

- признание вклада знаний конкретных сотрудников организации и предоставление им права участия в приоритетных проектах;
- предоставление сотрудникам организации привлекательных возможностей для обучения (повышения квалификации);
- премирование участников еженедельных / ежемесячных / ежегодных конкурсов;
- предоставление сотрудникам организации более широких возможностей для личного общения[1)] между собой и с экспертами (как показали исследования, интенсивность обмена знаниями между учеными и инженерами прямо пропорциональна уровню их личных контактов), поэтому необходимо прикладывать усилия к формированию различных CoP-сообществ с целью знакомств и установления взаимоотношений;
- признание руководством организации заслуг конкретного сотрудника и выражение благодарности ему за проделанную работу.

Примеры:

1 Автомобильная компания использует в своей деятельности триединый подход к выбору стимулов: стимулы к обмену знаниями, стимулы для применения знаний и стимулы к принятию личной ответственности.

2 Химическая компания включила в анализ деятельности компании участие в обмене знаниями и степень готовности к нему. Программа стимулирования действует в отношении сотрудников — лидеров в обмене знаниями, и выражается в комбинировании поощрений (на ежегодной конференции по признанию заслуг) и широком информировании всех сотрудников компании.

3 Сотрудники компьютерной компании-консультанта, чьи клиенты согласились предоставить перечень используемых нормативных и проектных документов и программного обеспечения, были премированы.

4 Компания, предоставляющая финансовые услуги, использует сочетание финансовых стимулов и признания заслуг сотрудников, которые предоставляют свои идеи и передовой опыт в Программу реализации предложений кадровых сотрудников компании. Сотрудники, чьи идеи будут реализованы, получат финансовое вознаграждение, размер которого будет зависеть от размера полученной компанией прибыли.

5 Используя корпоративную сеть в качестве средства распространения МЗ, коллектив юридической фирмы внедрил систему обмена специальными знаниями в предметной области по всей организации. Для продвижения проекта и личной заинтересованности всех сотрудников была введена система начисления бонусных баллов.

6 Телекоммуникационная компания отчисляет своим сотрудникам процент от любых доходов, полученных непосредственно от реализации их идей: либо до 10 % экономии, получаемой с помощью новой системы, либо дополнительного дохода до 30 000 фунтов стерлингов. Также в этой организации принята система стимулирования «Помощь в достижении успеха».

3.6 Преобразование знаний

Нельзя измерять знания, не имея сведений о том, где они находятся, кто и для чего их использует. По этой причине «преобразование (картирование)» (mapping) или аудит знаний является предпосылкой для эффективного измерения МЗ.

[1)] Элементы, необходимые для содействия личным связям, могут быть встроены в средства МЗ; например, в некоторых базах данных дискуссий может быть предусмотрена командная кнопка для дискуссионных вопросов, которая позволит связаться с личным профилем сотрудника, внесшего вклад в базу данных, так что даже если кто-либо не знаком с этим сотрудником, он все же сможет изучить представленную им информацию.

Преобразование знаний может быть определено как проведение систематического анализа знаний, необходимых организации, отделу, коллективу сотрудников или одному сотруднику для эффективного достижения намеченной цели. Оно может включать в себя анализ потребностей, информацию, проверки навыков, знаний и связей, а также анализ взаимодействий и потоков знаний.

Существует много типов сопоставления знаний, удовлетворяющих различным потребностям. Наиболее значимый тип сопоставления отражает вклад знаний в формирование потенциала организации, будь эти выгоды материальными или нематериальными (нематериальные выгоды сложно переводить в финансовые выгоды, и, следовательно, трудно включать в годовой финансовый отчет).

Очевидным способом связи знаний с формированием ценности для организации является преобразование знаний, затрагивающих бизнес-процессов. Первый этап — это получение детального представления о работе организации в настоящее время, включая взаимоотношения типа «сотрудник — менеджер», «сотрудник — коллектив» и «коллектив — коллектив», а также выявление основных внутренних потоков знаний. Следующим этапом может быть выбор стратегической области и построение модели процесса для выбранной области, и интервьюирование сотрудников, привлекаемых к каждому виду деятельности в данном процессе, с целью подтверждения необходимости знаний и информации для успешного выполнения поставленных задач.

3.7 Краткие выводы

Сегодня многие организации признают, что активное управление своими знаниями является ключом к их успеху в XXI в. Многие из этих организаций борются за измерение ценности (рентабельности), формируемой их проектами, программами и стратегиями в области МЗ.

Такие средства, как, например сбалансированная система показателей при их разумном использовании могут давать хорошие показатели в области измерений.

Измерение прибыли на инвестированный капитал в МЗ возможно с помощью целого ряда количественных и качественных методов.

Многие сотрудники лучше реагируют на поощрения, поэтому данный вид мотивации можно считать еще одним важным показателем эффективности МЗ.

Организации должны также преобразовывать знания или проводить аудит всех потоков знаний и процессов управления ими.

4 Контекст интеллектуального капитала

4.1 Общие сведения

Многие считают, что погоня за конкурентными преимуществами требует радикального изменения мышления. Рынки XX в. основывались на системе фиксированных границ с линейными цепочками создания добавленной стоимости (производственно-сбытовыми цепочками) и методологиями, базирующимися на балансовой отчетности, однако сегодня многие экономики мира работают вне своих границ, и это влечет за собой далеко идущие последствия для компаний, финансовых рынков, общественных институтов и регуляторов. Нематериальные активы, такие как исследования и разработки (R&D), фирменные ноу-хау, интеллектуальная собственность, компетенции, цепочки поставок и бренды в конечном итоге могут стать ключевыми факторами производства ценностей, тогда как материальные и финансовые активы все чаще станут рассматриваться в качестве сырьевых товаров.

В данном разделе рассматриваются основные представления общей области нематериальных активов (НА), и, в частности, их подобласти — активов интеллектуального капитала (ИК).

4.2 Нематериальные активы

4.2.1 Общие сведения

Сегодня нематериальные активы (НА) находятся в центре внимания, по-видимому, потому что многие (бухгалтеры, аналитики, представители контрольно-надзорных органов и организаций) понимают, что традиционные модели отчетности уже не подходят. Для минимизации пробелов в информационном поле потребуются другие, новые системы показателей ценности (см. рисунок 4), благодаря которым будут решены проблемы с идентификацией того, кто реально контролирует информационные потоки в любой организации. Большее раскрытие НА может помочь ликвидировать указанные пробелы, что приведет к снижению волатильности курсовой стоимости акций или общих колебаний конъюнктуры рынка.

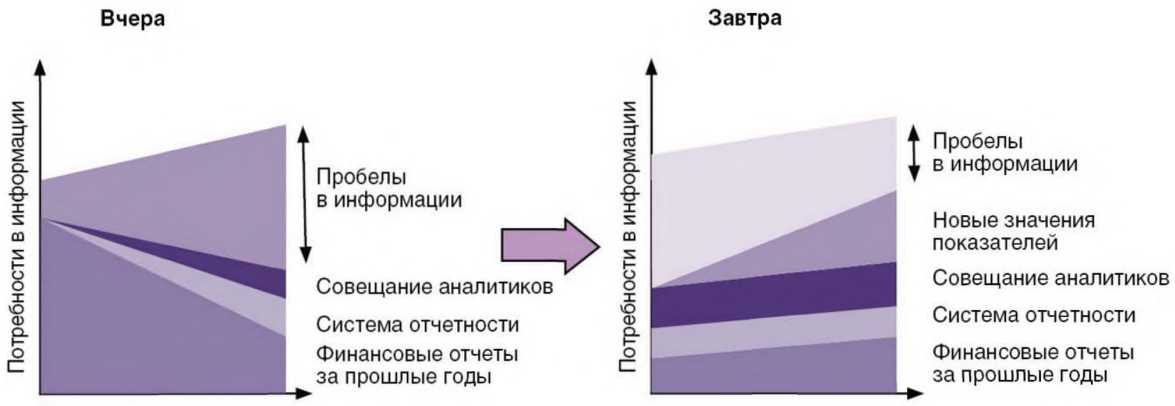


Рисунок 4 — Изменение моделей отчетности

4.2.2 Определение интеллектуального актива

Нематериальный актив организации часто определяют как ее рыночную капитализацию (инвестиционную привлекательность) за вычетом ее балансовой стоимости — эту разницу традиционно называют «репутационным капиталом», который включает в себя такие параметры, как репутация, стоимость бренда и монопольные права (см. рисунки 5 и 6). Если актив не зависит от продажной цены — это не финансовый актив. Сегодня нет никаких сомнений в том, что НА серьезно воспринимается не только в частных организациях, но и на национальном и международном уровнях. Например, Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) ежегодно инвестирует в приобретение знаний от 50 % до 100 % финансовых вложений в материальные активы. В 2000 г. инвестиции корпоративного сектора в нематериальные активы составляли примерно 1 трлн долл., что сопоставимо с инвестициями корпоративного сектора в предприятия, имущество и оборудование. Половина инвестиций была связана с нематериальными активами (исследованиями, разработками, программным обеспечением), а остальная часть инвестиций — с другими нематериальными активами, например с брендами, трудовыми ресурсами и организационными процессами.

Для измерения НА многие организации уже разработали варианты мониторинга нематериальных активов — средства, позволяющие классифицировать НА:

- потребители — внешняя структура организации;
- организация — ее внутренняя структура;
- компетенция (знания и навыки) сотрудников организации.

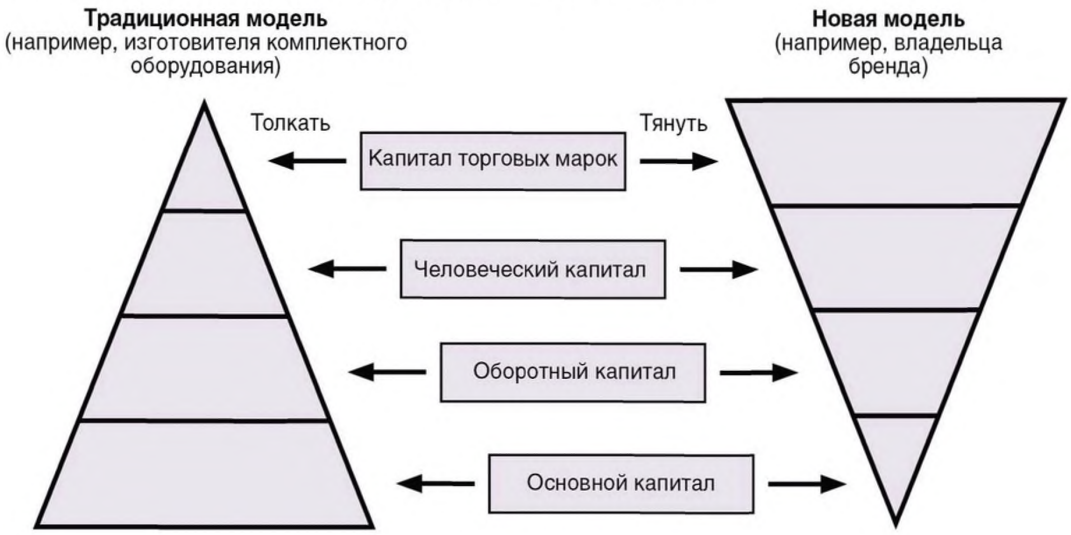


Рисунок 5 — Различные компоненты капитала

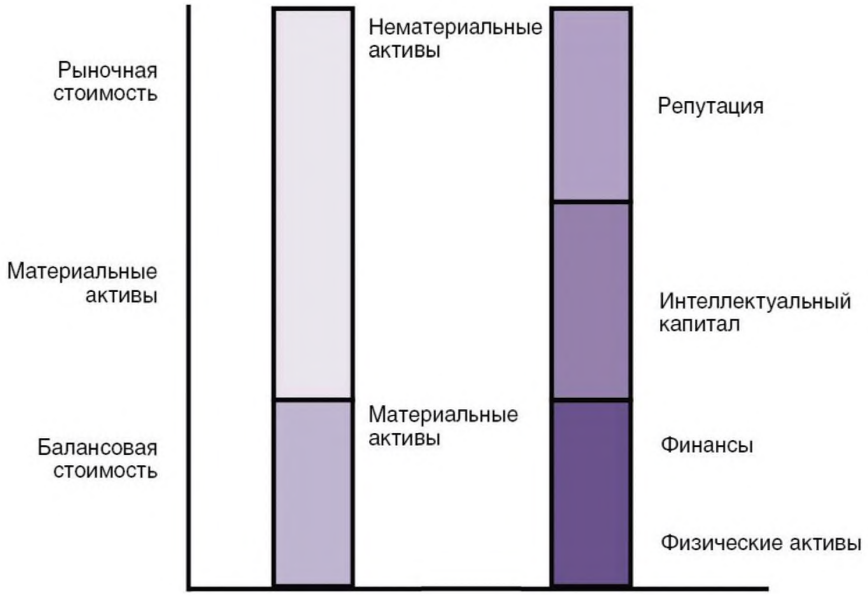


Рисунок 6 — Оценка различных компонентов капитала

4.2.3 Почему именно сегодня возникла необходимость в измерении интеллектуальных активов

В современном насыщенном знаниями обществе любой финансовый подход следует дополнять классификацией нематериальных ресурсов организации, которые часто создаются внутри нее; они взаимосвязаны и взаимозависимы, а их ценность зависит от конкретных условий.

По этой причине НА гораздо труднее рассчитывать, чем физические или финансовые ресурсы. Кроме того, они не поддаются регулированию законом убывающей доходности. Если при использовании какого-либо механизма со временем степень его износа увеличивается и его ценность снижается, то в случае использования нематериальных ресурсов, например знаний, преобразование неявных знаний в явные посредством их обмена между сотрудниками организации увеличивает их ценность. Нематериальные активы, как правило, характеризуются возрастающей отдачей от капиталовложений, поскольку если кто-либо отдает свои физические активы и таким образом теряет их, то при совместном использовании НА знания каждого приумножаются знаниями других.

Раньше всех задумываться о НА стали преимущественно бухгалтеры и экономисты, однако большинство их финансовых отчетов были направлены на подведение итогов, тогда как большинство отчетов по НА считаются прогрессивными, обращенными в будущее. Управление НА может облегчить возможность организациям определять ценность созданных или упущенных активов.

Разработки в этой области также затруднялись отсутствием соответствующих международных стандартов в части измерения НА. Если трудно определить фактор эффективности, подлежащий отслеживанию, и если нет прямой связи с «итоговой строкой» в годовом отчете организации, процесс становится дорогостоящим и трудно поддерживаемым.

Например, первоочередной задачей для организаций государственного сектора является не конкуренция с другими компаниями на рынке с целью получения максимальной прибыли и завоевание большей доли рынка, а сотрудничество с другими организациями на рынке для расширения/совершенствования предоставляемых гражданам государственных услуг. Возможность получения представления о НА государственной организации приобретает особое значение, как для сторонних организаций, так и для физических лиц, потому что способствует выявлению и сближению сотрудников, которые могут работать в автономных функциональных подразделениях организации, но нуждаться в сотрудничестве при оказании услуг каждому клиенту.

Другими причинами для управления НА могут быть следующие:

- поддержка принятия решений в организации;
- принятие стратегии с учетом внутренних ресурсов и общей бизнес-стратегии организации;
- развитие компетенций организации в целом и ее отдельных сотрудников.

Инновации, взаимоотношения с клиентами, ценность бренда и мотивация сотрудников, наряду с другими активами знаний и интеллектуальным капиталом, являются факторами, способствующими в будущем накоплению корпоративных материальных ценностей, однако для эффективного управления этими нематериальными активами их следует измерять.

4.2.4 «Мягкие» и «жесткие» интеллектуальные активы

В недавно проведенных исследованиях предполагалось, что курсовая стоимость акций оценивается, прежде всего, с точки зрения ожиданий инвесторов и мнений относительно способности организации обеспечивать сервис, качество, удовлетворение потребностей клиентов, знания и взаимоотношения (это «мягкие» нематериальные активы), а не просто потоки денежной наличности или прибыльность.

Надежная клиентура создает эффект прочной сети, например в виде повторных и (или) многократных сделок, тем самым опережая конкурентов и обеспечивая себе возможности для роста.

Кроме того, НА можно условно разделить на «одушевленные» (имеют непосредственное отношение к человеческим ресурсам) и «неодушевленные» (подлежат оценке и являются предметом торговых сделок) (см. рисунок 7).



Рисунок 7 — Новая база корпоративных активов

Ранее предпринимались согласованные попытки выделить те области НА, в которых организации могут проводить измерения.

Ниже приведен перечень некоторых ключевых для каждой области показателей, которые можно считать относящимися к контексту МЗ.

1 Понимание потребностей рынков и клиентов: существующий уровень удовлетворения потребностей клиентов/повышение этого уровня; частота получения отзывов от клиентов; количество часов обучения наблюдающего персонала; число сотрудников, поддерживающих процесс управления удовлетворением потребностей клиентов.

2 Разработка концепции и стратегии развития: число корпоративных специалистов по планированию, работающих целый день; число итераций стратегического плана; процент ошибок в проектно-сметной документации.

3 Проектирование продукции и услуг: число идей; число экспертиз до утверждения планов; время работы клиента(ов), участвующего(их) в проекте; промежуток времени от начала разработки до полного развития проекта; коэффициент востребованности новой продукции; число товаров, впервые выведенных на рынок; количество представленных изобретений; число оспариваемых патентов (защищенных/незащищенных); доля используемых патентов в общем числе патентов.

4 Рынки и торговля: число ошибок в тексте рекламы; коэффициент сохранения клиентуры; ошибка (%) в рыночных прогнозах; процент увеличения доли на рынке; процент принятых коммерческих предложений; оценка удовлетворенности клиентов продажами; количество объявлений о закрытии торговых точек; число новых клиентов, приобретенных за год; процент повторных заказов; соотношение между числом продавцов и клиентов; текучесть кадров на торговых предприятиях.

5 Производство и поставка продукции: время между получением заказа и фактической поставкой продукции; число технологических изменений в каждой операции, обусловленных ошибками; процент незапланированных сверхурочных работ; снижение доли брака.

6 Составление счета-фактуры и обслуживание клиентов: ошибки в выписке счета-фактуры, приходящиеся на одного клиента; время на подготовку и отправку счета на оплату; количество (%) оспариваемых счетов; среднее число вызовов клиентами представителей сервисной службы в течение недели; среднее время на принятие решения по запросу клиента; время ожидания вызова клиентом; число сотрудников, обслуживающих клиентов (в % от общего числа сотрудников); процент запросов клиентов, которые были отменены, задержаны или обработаны путем записи.

7 Развитие и управление человеческими ресурсами: процент сотрудников, совершивших прогулы; эффективность объявлений о приеме на работу; число дней на ответ заявителю; процент принятых предложений; коэффициент текучести персонала; отношение числа маркетинговых мероприятий к общему числу сотрудников; соотношение между благоприятными возможностями, реализуемыми внутри и вне организации; среднее количество дней, необходимое для заполнения вакансий; соотношение между спросом и предложениями; доля квалифицированных претендентов в общем числе претендентов на работу; число сотрудников, участвующих в ротации работ; число предложений, приходящихся на одного сотрудника (коллектив); процент принятых предложений; процент сотрудников (от общей численности персонала организации), которые в настоящее время состоят в самостоятельных рабочих коллективах; количество часов в год на профессиональную подготовку и обучение одного сотрудника; доля сотрудников, прошедших подготовку; доля сотрудников, планирующих профессиональный рост; изменение производительности труда сотрудника, прошедшего подготовку; процент сотрудников, представленных к аттестации; показатель морального состояния в подразделении организации; число жалоб в месяц; средний трудовой стаж сотрудника; среднее время урегулирования претензии; частота (продолжительность) забастовок; снижение темпов работы; доля жалоб (претензий) по отношению к общему числу сотрудников; соотношение между числом увольнений по собственному желанию и по инициативе организации.

8 Управление информационными ресурсами: среднее время рассмотрения заявки; среднее время получения отчетов об инцидентах; процент информационных услуг, выполняемых сторонними организациями.

9 Управление финансовыми и физическими ресурсами: среднее время устранения ошибок; продолжительность цикла отчетности перед общественностью; время, затрачиваемое топ-менеджерами на просмотр заявлений.

10 Выполнение программы экологического менеджмента: число несоответствий, выявленных при контроле состояния окружающей среды, и задокументированные опасные сомнительные элементы; время простоя.

11 Управление изменениями и улучшениями: уровень многократного использования знаний; средства, сэкономленные каждым сотрудником за счет реализации новых идей и (или) метода; число

идей, связанных с совершенствованием работ, приходящихся на одного сотрудника; процент активных сотрудников в коллективах по совершенствованию управления; уровень повторного использования знаний.

4.3 Интеллектуальный капитал

Интеллектуальный капитал (ИК) можно воспринимать как знания, которые могут быть преобразованы в материальные активы со специфической коммерческой ценностью. Эта разновидность интеллектуального актива (ИА), связанная с компетенцией организации и ее трудового коллектива. Однако в типичном организационном контексте оценивание ИК часто зависит от определенной ключевой коммерческой деятельности, такой, как формирование лояльности клиентов или компетенции сотрудников, которые в течение многих лет могут не влиять на «итоговую строку» в годовом отчете организации.

Установлено, что проекты, связанные с ИК, могут иметь приоритетность для экономического развития, и что для измерений можно выбрать:

- интеллектуальный капитал региона;
- интеллектуальный капитал страны;
- интеллектуальный капитал отраслей (сетей);
- знания (интеллектуальный капитал) организации;
- знания коллектива (проекта);
- личные знания.

4.4 Подходы к интеллектуальному капиталу, используемые в организациях

4.4.1 Разновидности интеллектуального капитала

Качество рабочего коллектива и его сохранение, например являются частично измеряемыми (показатели текучести кадров, степень образованности и т. п.). Аналогично, в области исследований/разработок (R&D) и инноваций, можно сосчитать число патентов и ученых степеней, однако выдающиеся способности коллектива или конкретного сотрудника подсчету не поддаются.

Существуют три разновидности ИК:

1 *Человеческий капитал (human capital)* состоит из навыков, таланта, знаний и опыта основных сотрудников организации. Его можно охарактеризовать, как коллективную способность извлекать оптимальные для клиентов решения из базы знаний отдельных сотрудников. Человеческий капитал — это люди, которые каждый день приходят на работу в организацию. Типичными показателями для человеческого капитала могут быть следующие:

- процент сотрудников с высшим образованием и учеными степенями;
- текучесть кадров опытных информационных работников;
- удовлетворение потребностей сотрудников;
- затраты на обучение и образование, приходящиеся на одного сотрудника (и как процент от объема продаж компании);
- процент сотрудников с перспективами служебного роста;
- время, необходимое новому сотруднику, для достижения штатного уровня производительности;
- добавленная стоимость, приходящаяся на одного сотрудника.

2 *Структурный капитал (structural capital)* можно рассматривать как знание, которое было получено и организационно внедрено во все структуры, процессы и культуру сотрудничества в организации. Структурный капитал может включать в себя патенты, авторские права, защищенное программное обеспечение, торговые марки, коммерческие тайны и т. п. Его можно сохранять в виде задокументированных процедур, баз данных, экспертных систем, программного обеспечения с поддержкой принятия решений и систем МЗ. Структурный капитал считается собственностью организации. Типичная система показателей для структурного капитала может включать в себя следующие показатели:

- ценность активов знаний организации;
- затраты на исследования/разработки как процент от объема продаж в организации;
- процент патентов, приносящих доход;
- продолжительность цикла разработки продукции;
- время вывода на рынок новых продуктов;
- среднее время достижения точки равновесия при разработке новой продукции;
- процент от продаж запатентованной продукции.

3 *Клиентский капитал (customer capital)* может быть охарактеризован степенью удовлетворенности потребностей клиентов, а также их доверием к продукции и предоставляемым услугам. Ценность капитала клиентов должна измеряться с точки зрения качества взаимоотношений с клиентами, кото-

рые формировались в течение долгого времени. Типичная система показателей для клиентского капитала может содержать следующие показатели:

- процент повторных сделок;
- процент сделок с наиболее крупными клиентами;
- количество объединений с клиентами;
- среднее время реагирования на запросы клиентов.

Клиентский капитал можно также рассматривать как способ изучения полной стоимости организации, а затем классифицировать ее по различным видам ресурсов, которые регулируются различными правилами и соглашениями. Эти ресурсы должны отражать законы и формы правильного мышления в организации. Можно выделить ряд общих категорий, аналогичных категориям интеллектуального капитала:

1 *Денежные и/или физические ресурсы (monetary and/or physical resources)* в организации объединены в финансовые ресурсы. Существующие сегодня средства финансовой отчетности (например, годовой отчет), как правило, охватывают финансовые ресурсы.

2 *Человеческие ресурсы (human resources)* — это личные качества сотрудников организации, в том числе компетентность, характер, интеллектуальная сообразительность и коммуникабельность.

3 *Ресурсы взаимоотношений (relationship resources)* связаны с отношениями организации со всеми заинтересованными сторонами — партнерами, клиентами и поставщиками.

4.4.2 Применение интеллектуального капитала

Практически каждая организация, деятельность которой основана на знаниях, например юридическая фирма, больница, учебное заведение или компания, оказывающая специализированные услуги, возможно, тратит время, деньги и энергию своих сотрудников на воссоздание интеллектуального капитала. Тем не менее, его многократное использование может стать одним из наиболее эффективных подходов к повышению производительности труда.

Примеры:

1 Химическая компания прошла долгий путь, прежде чем стать организацией, которая смогла понять, как оценивать, развивать и управлять своим интеллектуальным капиталом. Часть того, что было сделано — это создание в организации сети для интеллектуального капитала. При этом переосмысление культуры сотрудничества на базе широкого применения Интернета было ключевым условием. Все это в глобальном масштабе привело к увеличению ценностей и интеллектуальной собственности, и стало движущей силой при изменении методик бухгалтерского учета и оценки.

2 Компания-консультант в области проектирования. Традиционно проектирование было НА компании, приносящим доход в виде почасовой ренты. В современных условиях навыки проектирования продукции подкреплены использованием автоматизированных технологий, что способствовало преобразованию нематериальных активов в материальные. Проведенное ситуационное исследование показало, как новая методика проектирования идентифицировала и наилучшим образом использовала возможности предложения совершенно новой услуги — инновационного консультирования. На каждом этапе перехода к новой методике компания усовершенствовала способы работы с клиентами с целью производства большего объема инновационной продукции. В настоящее время данная компания формирует портфель заказов, заинтересовывая своих клиентов новыми идеями, которые они прорабатывают на взаимовыгодной основе.

3 Инжиниринговая компания согласовала показатели со своей бизнес-стратегией и повышением капитализации компании с помощью принципов, лежащих в основе предпринимательского капитала, связывающего человеческий, структурный и клиентский капиталы, с одной стороны, и карты балльных оценок и добавленной экономической ценностью (EVA), с другой, в корпоративной компьютерной системе. После этого пользователи могут отслеживать указанные показатели на нескольких уровнях интеллектуального капитала.

4 Высокотехнологичная компания приняла принципы интеллектуального капитала — разработала веб-словарь по ИК и смежным темам. Благодаря этому появилась возможность проанализировать пожелания организации в отношении использования своих материальных и нематериальных ресурсов, и были выявлены настоящие бизнес-приоритеты организации. Полученный опыт показал, что организации, как правило, переоценивают значение человеческого капитала и недооценивают важность структурного капитала. Индекс ИК компании является средством измерения результатов ее деятельности (или деятельности ее подразделений) в процессе создания стоимости. Модель основана на результатах исследований, прежде всего, в области стратегии и финансов. Она была разработана для менеджеров в качестве средства выявления и объединения скрытых ресурсов и процессов при создании стоимости, и сформировала структуру для оценки на консолидированном уровне достижения стратегических целей.

5 Малые и средние производственные предприятия столкнулись с крайне важными проблемами, связанными со сменой методов управления, бизнес-стратегией, расширением рынка и инновационного совершенствования своей продукции. Если не разрешить эти проблемы, то они станут в будущем препятствовать постоянному притоку доходов. Основополагающие знания принадлежат управленческому составу предприятий. Они не запатентовали конструкцию или фирменные процессы. Первым шагом в активном управлении своим ИК является использование принципов ИСО 9000 с целью определения основополагающих знаний о продукции, процессах, управлении и требованиях клиентов. Особое внимание при этом необходимо уделять качеству установки контекста формирования и организации сбора этих знаний. ИСО 9000 предлагает ряд показателей для картирования знаний.

6 Энергосбытовая компания А расширила свою деятельность до международного уровня и диверсифицировала ее по трем основным направлениям: энергетика, предоставление услуг и технологии. Для получения дивидендов от знаний и опыта своих сотрудников, она организовала корпоративный университет, основная цель которого — непрерывное обучение своего персонала. Нематериальные активы были определены как движущая сила роста компании и создания стоимости, и узкоспециализированная модель ИК была формализована и напрямую использована. Компания регулярно публикует перечень показателей, которые характеризуют накопление ИК. Оценки сотрудников всегда принимают во внимание их конкретный вклад. В результате компания — успешно работающее многонациональное энергетическое предприятие, имеющее филиалы в 41 стране мира.

7 Энергосбытовая компания В экспериментировала со способами непосредственного измерения добавленной стоимости, обусловленной человеческим капиталом. Например, сотрудники модифицировали программное обеспечение электростанции стоимостью 1 млн долл., и теперь на свободном рынке оно может выполнять операции на сумму 3 млн долл. В данном случае, можно считать, что добавленная стоимость, обусловленная человеческим капиталом составляет 2 млн долл.

4.5 Национальные и наднациональные подходы к интеллектуальному капиталу

4.5.1 Национальные подходы к интеллектуальному капиталу

Установленная для организаций система отчетности во многих странах испытывает серьезное давление. Контрольно-надзорные органы требуют все больше информации, а инвесторы делают все возможное, чтобы заполнить пробелы в информационном поле. Учитывая большие проблемы в измерении спорных материальных областей в финансовой документации компаний, некоторые правительства готовы в обозримом будущем сделать отчетность по ИК обязательной (многие правительства, в особенности в Европе и Азии (см. 4.5.3), уже приступили к серьезным экспериментам в этой области).

Если заинтересованные стороны, такие как управляющие фондами или рейтинговыми агентствами, не начинают требовать информацию о ИК от каждой компании, в которой они заинтересованы как инвесторы, отчетность по ИК (см. раздел 6) будет оставаться скорее исключением, чем правилом. Подобная отчетность — это новое поле деятельности, и новым международным стандартам еще потребуется время для ее проработки[1)].

4.5.2 Наднациональные подходы к интеллектуальному капиталу

В докладе Европейского союза утверждалось, что уровень и объем инвестиций в нематериальные ресурсы ведущих экономик уже достигли критической массы, и они теперь бросают вызов ортодоксальным классическим экономикам и бухгалтерскому учету. В современных экономических условиях создание ценности будет во все большей степени зависеть от инноваций, которые стали возможными благодаря новым информационным и коммуникационным технологиям.

Между тем, различные заинтересованные группы пытаются так адаптировать свои аналитические модели, стандарты и регуляторные политики, чтобы они отражали экономику НА. Главной проблемой при этом является проблема изоляции новых факторов, определяющих результаты деятельности — портфеля активов, квази-активов, товаров и компетенций — которые должны быть измерены.

В новой экономике большое внимание уделяется изменению мышления, связанному с формированием и извлечением ценностей — как в материальных, так и в нематериальных сферах. Нематериальные активы способны оказывать значительное влияние на компании, использующие традиционные технологии, чем на другие интернет-компании и предприятия с «новой экономикой». Столкнувшись с растущей глобализацией, высокоразвитые отрасли борются с ограничением возможностей старой модели массового производства, однако одновременно с этим вынуждены реагировать на современные требования адаптации к специфическим потребностям клиентов.

[1)] Традиционная финансовая система (базирующаяся на банковской модели) была на своем месте более 500 лет, тогда как как ее нематериальные альтернативы обсуждаются только последние 20 лет.

По мнению многих экспертов большинство из существующих показателей для НА в значительной степени не применяется к тому, что поддерживает обучение, определяет ценность взаимоотношений между заинтересованными сторонами и большому числу других «мягких» интеллектуальных активов.

4.5.3 Новые национальные и наднациональные подходы

На международном уровне появился ряд новых подходов к измерениям НА и ИК (см. также раздел 7, содержащий описания некоторых наиболее перспективных исследований), в том числе основанных на карте балльных оценок знаний и технологий (разработка ОЭСР), методологии оценки знаний и оценок Всемирного банка, Массачусетском индексе инноваций, Австралийской системе знаний, Шведской балансовой таблице для интеллектуального капитала и Малазийском обязательном индексе знаний.

В другом исследовательском проекте описан глобальный переход к новой экономике и содержится настоятельный призыв к организациям признать важность принятия подхода, основанного на ИК. Это исследование предлагает следующее:

1 Необходимо разработать новую карту региональных активов знаний и интеллектуального капитала вместо старых сельскохозяйственных и промышленных планов, столь часто встречающихся в региональных отделах планирования. Ключевая размерность при преобразовании (отображении) должна быть обусловлена необходимостью поиска области в данном регионе (стране), где создаются ценности, чтобы понять, позволяет ли этот процесс выявлять объемное хранилище знаний в государственном секторе и неиспользуемый потенциал для создания коллективной ценности.

2 Повестка дня для нового политического руководства должна формироваться вокруг ИК и МЗ, с учетом следующих факторов:

- наглядного представления капитала знаний населения страны;
- повышения эффективности и многократного использования капитала знаний;
- извлечения выгоды из капитала знаний с учетом коллективных материальных ценностей.

Согласно другому отчету ОЭСР страны с наиболее развитой наукоемкой деятельностью будут лидировать в плане создания будущих материальных благ. В этом докладе 30 стран — членов ОЭСР были разделены на группы по объему их инвестиций в такие области, как исследования/разработки, образование, патенты и технологии. В пятерку наиболее успешных с точки зрения потенциальных будущих материальных благ вошли: Швейцария, Швеция, США, Ирландия и Нидерланды.

3 Если НА важны для частных предпринимательских инициатив организаций, они также важны и для эффективности производства и конкурентоспособности государственного сектора, и для страны в целом.

4 Системы измерения прибыли и отчетности позволяют придавать особое значение эффективности и контролю затрат, используя финансы в качестве основы для принятия решений. Одержимость планированием, бюджетированием и построением графиков хода работ вместо реальных показателей материальных благ, в конечном счете, обедняет общество и девальвирует национальные богатства, поскольку вклад НА не учитывается. Например, деятельность предприятий государственного сектора автоматически недооценивается, поскольку отсутствует какой-либо способ измерения вклада, вносимого предоставлением услуг, так что существует постоянная опасность потерять талантливого сотрудника, если он найдет более привлекательную вакансию в другой организации.

5 Добавленная стоимость в экономике, основанной на знаниях, неразрывно связана с радикальными изменениями, как социальных прогнозов, так и бизнес-моделей. Капитализм не может создать ценность, если она зациклена на конкуренцию в ущерб сотрудничеству. Социальные ценности должны быть пересмотрены в свете потенциала образования стоимости. Распределение ресурсов между образованием, здравоохранением, оказанием социальных услуг, и коммуникационной инфраструктурой, не должно основываться на стоимости, а только на потенциале для создания стоимости посредством знаний. Если занятость в частном секторе составляет лишь 25 % от общего потенциала «ценности интеллекта» общества, то оптимальное использование остальной части человеческих ресурсов будет зависеть от образования и возможностей.

Изучая ценности ИК, а не стандартные показатели национальной конкурентоспособности, можно получать новые знания о сильных и слабых сторонах государства. Опираясь на независимые исследования, можно предположить, что нижеперечисленные национальные программы должны занимать ключевые позиции при рассмотрении данной области:

- национальные программы по обновлению, исследованиям и разработкам — программы, связанные с инновационным капиталом;
- национальные программы в области образования — программы, связанные с человеческим капиталом;

- национальные программы по внешней торговле — программы, связанные с капиталом взаимоотношений;

- национальные программы по промышленному производству — программы, связанные с технологическим капиталом.

В настоящее время во многих странах ИК рассматривается и оценивается на государственном уровне. Например, в Нидерландах Центральное управление планирования создало подразделение, занимающееся вопросами экономики, основанной на знаниях. Государственные мероприятия включают долгосрочный анализ роли знаний в национальной экономике, а также исследования по формированию знаний в сетях и применимости человеческого капитала.

Дания уже давно находится в авангарде изучения роли НА. В стране осуществляется проект по изучению интеллектуального бухгалтерского учета, который призван обеспечить Дании переход от промышленной экономики к экономике, основанной на знаниях. Был организован Совет по специальным компетенциям, а в 2000 г. правительство опубликовало руководство по включению ИК в отчетность, целью которого является систематическая и стратегическая работа организаций со своими ресурсами знаний.

Сингапур — государство, которое значительно изменилось в области экономики, основанной на знаниях. Министерство труда Сингапура было переименовано в Министерство трудовых ресурсов, и уже в течение десятилетий оно формирует впечатляющую систему структурного капитала, в особенности для секторов информационных технологий и телекоммуникаций. Правительство Сингапура также разработало отчет об инновационном капитале с целью облегчения своей стране продвижения в направлении ее превращения в передовое общество, основанное на знаниях. Правительство страны планомерно добивается, чтобы все организации и предприятия всесторонне изучали связи между МЗ и качеством продукции.

В Израиле правительство анализирует различные альтернативные показатели национального богатства, а в Хорватии также начинают проводить измерения МЗ на национальном уровне.

Примеры:

1 Государственные учреждения. Данный пример показывает, как власти в Скандинавии содействуют экономическому возрождению сельских районов, финансируя дистанционное обучение на основе информационных технологий. Анализируются два проекта на уровне аспирантуры, которые выполнялись в течение пяти лет. Один из этих проектов позволял студентам, проживающим в небольшом шведском городке, дистанционно обучаться на курсах, проводимых в столице страны — Стокгольме, а другой проект позволял связывать студентов небольшого колледжа в Норвегии с преподавателями ведущего университета Швеции. Оба проекта дали возможность талантливым людям развивать свои научные и предпринимательские навыки, не прибегая к переезду из своих родных городков. В этом примере объединяется сравнительное изучение «физического» и «нефизического» видов обучения на университетском уровне с целью привлечения внимания к ценностям созданным и ценностям утраченным при дистанционном обучении.

2 Финансовые учреждения (новые предприятия). Данный пример подчеркивает важность нематериальных активов как при бизнес-планировании в начинающих свою деятельность предприятиях, так и для экономического возрождения депрессивных регионов. В примере излагается, как два предпринимателя из Голландии боролись за получение поддержки банка для создания фирмы, работающей в сфере высоких технологий (интерактивных систем с речевым ответом). В нем проект содействия формированию новых предприятий в депрессивном сельском районе Нидерландов. Новые коммерческие предприятия, как правило, обладают несколькими материальными активами. Эта банковская кооперация имела своих переподготовленных менеджеров для учета нематериальных активов в предпринимательских бизнес-планах.

3 Полицейские силы Великобритании исследовали приобретение и поддержание ИК пятью способами. В этом исследовании была предпринята попытка определить различия между ИК — инвестицией в копилку знаний, и ИК — использованием этого знания. Во-вторых, в исследовании подчеркивалась разница между (определяющей) стоимостью ИК в поиске целей и (репрезентативной) стоимостью ИК, относящейся к опубликованным отчетам. Были сделаны выводы о том, что ИК важен для полиции в деле предотвращения и выявления преступлений, а также для поддержания общественного порядка, безопасности дорожного движения и поддержания доверия общественности. Признавая ограниченность традиционных показателей бухгалтерского учета, в отчетах утверждалось, что необходимо признавать вклад ИК в конкретную деятельность, а не ограничиваться в отчетности указанием его ценности с помощью финансовых или количественных показателей.

4 Организация государственного сектора разработала модель для измерений в области МЗ, которая содержала систему показателей эффективности, основанную на BSC-подходе. При этом МЗ-карта балльных оценок результатов деятельности организации отражает цели МЗ по ключевым

направлениям BSC. Организация хотела создать систему, которая могла бы обеспечить реальную защиту более детальных показателей результатов деятельности. Прогнозируемые конечные результаты для каждой из намеченных целей были сгруппированы в соответствии с показателями эффективности общественной практики.

4.6 Краткие выводы

Многие считают, что нематериальные активы (НА), такие как исследования и разработки (R&D), фирменные ноу-хау, интеллектуальная собственность, компетенции, цепочки поставок и бренды, могут в конечном итоге стать ключевыми факторами получения материальных благ, тогда как физический и финансовые активы все чаще могут рассматриваться в качестве товаров.

Сегодня нематериальные активы, по-видимому, оказываются в центре внимания, поскольку для многих становится ясно, что традиционные модели отчетности являются неадекватными.

При попытке достичь консенсуса в вопросе о нематериальных активах возникает ряд серьезных проблем, так что борьба мнений о материальных (финансовых) активах продолжается.

В типичном организационном контексте оценка интеллектуального капитала (ИК) часто зависит от ряда ключевых бизнес-факторов, таких как формирование лояльности клиентов или компетенции сотрудников, которые в течение многих лет не могут влиять на «итоговую строку» годового отчета организации.

Интеллектуальный капитал делится на подвиды: человеческий капитал, структурный капитал и клиентский капитал.

Многократное использование интеллектуального капитала может стать ключом к устойчивой и успешной инновационной деятельности в организации или между организациями.

Интеллектуальный капитал можно измерять на многих уровнях, в том числе на индивидуальном личностном, национальном и даже наднациональном.

5 Выбор средств и подходов к менеджменту знаний

5.1 Общие сведения

В данном разделе рассматриваются многие из уже существующих и развивающихся средств и подходов, предназначенных для облегчения проведения измерений в области МЗ в целом, и в области ИК в частности. В данном разделе приведена идентификация, сопоставление и противопоставление всех существующих моделей.

5.2 Выбор адекватной модели менеджмента знаний

Организации, которые на практике используют МЗ и сотрудничают при проведении исследований (см. раздел 6), можно считать родоначальниками. Они первыми пришли к выводу, что только эксперименты подскажут пути дальнейшего развития. Используя их опыт можно предотвратить массу сложностей и незапланированных расходов. Однако две модели, связанные с проектами измерений в области МЗ и ИК, уже сегодня подтверждаются практикой проведенных исследований:

- разработка проектов измерений в области МЗ и ИК должна поддерживать общие стратегические цели организации;
- проекты измерений в области МЗ и ИК должны ориентироваться на уровень структурного подразделения организации, и только после того, как модель будет отработана и уточнена, станет возможным их применение ко всей организации.

5.3 Модели измерения в области менеджмента знаний

5.3.1 Организационные модели уровня развития

5.3.1.1 Общие сведения

Существует широкий спектр средств диагностики, приемлемых для организаций, желающих оценить свою готовность к МЗ. Ниже приведены некоторые примеры таких средств:

- опросники для проведения самооценки (тестирования);
- подход, обеспечивающий поддержку стратегии организации со стороны МЗ;
- средство измерения процесса реализации МЗ;
- вариант сбалансированной системы показателей (BSC), адаптированный для использования в государственном секторе (см. рисунок 8).

5.3.1.2 Опросники для проведения самооценки (тестирования)

Опросники должны дать организациям представление о предварительном исследовании, которое, возможно, потребуется для оценки готовности организаций к выполнению программы МЗ.

А. Примеры вопросов

- Как ваша организация выявляет свои активы знаний?
- Сколько времени это занимает?
- Какие ситуации могут вызвать затруднения?
- Каковы при этом будут затраты времени и средств?
- Насколько хорошо вы можете ответить на следующие вопросы:
  - специалиста по продажам посетил крупный потенциальный заказчик. Кто в вашей организации никогда ранее не имел дела с подобными заказчиками?
  - несколько руководителей вашей организации направляются в страны Азиатского региона для деловой встречи. Кто наиболее эффективно подготовит их к коммерческой деятельности за рубежом?
  - какие были самые дорогостоящие нормативные акты, которые вы должны были соблюдать в прошлом году?
  - сколько ваше подразделение потратило на все виды вашего обучения?

Б. Неофициальный контрольный МЗ-опросник

1 Где (как) вы должны получать навыки и знания, которые будут наиболее важными для качественного выполнения работ? Балл 1 соответствует основному месту работы (способу), а балл 5 — наименее важному месту работы (способу):

____ из опыта научной работы; ____ при подготовке с помощью работодателя (или предыдущего работодателя); ____ самостоятельно (с помощью независимых исследований или на основании собственного опыта в работе); ____ от коллег; ____ от людей, которые используют результаты вашего труда (от клиентов или «внутренних клиентов»).

2 Вы являетесь членом многопрофильного, разделенного по регионам коллектива, который работает над проектом, имеющим большое значение для вашей организации. Вы будете выполнять свою работу быстрее и более качественно, если у вас будет свободный доступ ко всем корпоративным данным, и вы сможете обмениваться информацией в полном объеме. Тем не менее, есть вероятность разглашения конфиденциальной информации. В подобных обстоятельствах будет ли ваша организация:

____ действовать с позиций открытости, подвергаясь этому риску? ____ действовать с позиций защиты этой информации, рискуя замедлением или снижением объема ваших работ?

3 Какие проблемы больше всего затрагивают вас:

____ информационная перегрузка: Мне надо изучить слишком много отчетов, но времени для усвоения прочитанного не хватает; ____ недостаток информации: Я не могу получить факты, которые мне нужны, не говоря уже о контексте, в котором они находятся; ____ и то и другое.

4 Вы (отметьте все, что подходит):

____ затрачиваете много времени в попытках найти информацию, которая, как вам известно, уже имеется у одного из сотрудников вашей организации? ____ обнаруживаете, что продублировали работу, уже выполненную кем-то из сотрудников; ____ обнаруживаете, что сотрудники часто делают ошибки, поскольку они не провели проверку вместе с вами; ____ чувствуете себя перегруженными документами, отчетами и другими материалами, что мешает выполнению вами важной или творческой работы; ____ нуждаетесь в совете эксперта, но не можете найти его.

Эти вопросы являются средством диагностики и основой для обсуждения и создания программы.

5.3.1.3 Принятие системного подхода, обеспечивающего поддержку стратегии менеджмента знаний

Примеры:

1

- Определите роль знаний в вашем бизнесе, например важность инвестиций в интеллектуальные активы с целью разработки новой продукции, в отличие от других организаций, расходующих средства для достижения экономии за счет роста производства.

- Оцените стратегии конкурентов и активы знаний.

- Составьте свой портфель знаний: какие знания вы имеете, какие знания вы используете, кому знания принадлежат.

- Оцените свои интеллектуальные активы, сколько они стоят; что необходимо предпринимать, чтобы максимизировать их ценность — надо их держать, продавать или надо избавляться от них?

- Инвестируйте на основе информации относительно ваших активов знаний, выявляйте резервы, которые надо заполнять путем применения знаний, чтобы сохранять конкурентоспособность, и либо напрямую проводить исследования/разработки, либо подыскивать технологии для лицензирования.

- Соберите новый портфель знаний и повторите процесс.

2

1 Определите, какими активами знаний располагает ваша организация:

- где находятся активы знаний;

- что они содержат;

- что представляет собой их использование;

- в каком виде они находятся;

- как получить доступ к ним?

2 Проанализируйте, как знания могут приумножать стоимость:

- каковы возможности использования активов знаний;

- будет ли эффект от их использования;

- какие существуют препятствия к их использованию;

- что будет значить для организации увеличение их стоимости?

3 Укажите, какие меры необходимо предпринять для достижения большего удобства их использования и повышения стоимости:

- как планировать мероприятия по использованию активов знаний;

- какие меры надо принимать;

- как контролировать мероприятия?

4 Пересмотрите порядок использования знаний, чтобы обеспечить им дополнительную стоимость:

- приводит ли использование знаний к получению желаемой добавленной стоимости;

- как можно поддерживать активы знаний для подобного использования;

- приводит ли использование знаний к выявлению новых путей развития?

5.3.1.4 Средство измерения хода реализации менеджмента знаний

Таблица 1

Процесс менеджмента знаний	Приоритет, 1—10	Самооценка, 1—10
Разработка контента знаний Все подразделения организации завершили анализ пробелов в контенте, необходимом для выполнения работ. Выявленные пробелы были устранены. Перечни ключевых источников и ресурсов были доведены до сведения сотрудников. Эти перечни регулярно пересматриваются и обновляются		
Обмен знаниями в конкретном подразделении и организации в целом Обмену знаниями активно содействуют ведущие сотрудники подразделений организации Методология обмена знаниями утверждена руководством организации Существуют критерии измерения использования (многократного использования) знаний		
Защита и сохранение знаний Внедрены соответствующие процессы защиты знаний от неблагоприятных влияний, приводящих к утрате явных знаний, поддерживаемых соответствующими экспертами в предметной области. Внутренний контроль в целях предотвращения несанкционированного копирования или передачи ключевых знаний и конфиденциальной информации третьей стороне		
Распространение идей Официальные сети и информационные каналы (базы данных, конференции и т. д.) существуют для создания, развития и обмена пригодными для применения идеями между подразделениями организации. Неофициальные сети и другие средства обмена знаниями, хорошо известные и успешно используемые во всех подразделениях организации, и идеи, появляющиеся в одном подразделении, становятся общими для всех подразделений		

Окончание таблицы 1

Процесс менеджмента знаний	Приоритет, 1—10	Самооценка, 1—10
Процесс планирования менеджмента знаний Предусмотренное в бюджете выделение ресурсов на МЗ. Измеримый прогресс выполнения плана МЗ, с соответствующей документально подтвержденной выгодой и контролем программы МЗ, обеспечивающим регулярную отчетность перед заинтересованными сторонами о реализации этого плана		
Внедрение системы менеджмента знаний Работа с местными информационными системами (при необходимости), подготовка системы МЗ к эксплуатации. Сотрудники, непосредственно контактирующие с клиентами, должны понимать планы и цели МЗ. Развертывание плана для повышения информированности о средствах и показателях МЗ, установленных для определения применимости системы и принятия мер в случае ее недостаточного использования		
Менеджмент знаний и организационная культура МЗ тесно связан с управлением персоналом: все сотрудники должны понимать роль и значение МЗ и работать с системами МЗ и соответствующими материалами на всех уровнях, при необходимости пройдя курс дополнительного обучения. Все партнеры и сотрудники организации должны хорошо знать системы МЗ, контент и процессы. Система поощрений выделяет «кредит» для формирования знаний (обмена ими), а подразделения организации признают ценность МЗ, и выделяют ресурсы на деятельность в области МЗ. Следует подготовить пилотные проекты, предназначенные для разрушения стереотипов и демонстрации пригодности МЗ для бизнеса		

5.3.1.5 Вариант сбалансированной системы показателей, адаптированный к использованию в организациях государственного сектора

Финансовые показатели	**Международные бизнес-процессы**	**Заинтересованные стороны**	**Персонал**
Что мы должны сделать, чтобы добиться успеха в финансовом плане?	В каких бизнес-процессах мы должны преуспеть?	Как мы должны выглядеть для наших партнеров?	Как мы будем поддерживать наши способности к обучению и развитию?
Области основных результатов, полученных при менеджменте знаний			
Стратегия Продукция и услуги	Стратегия Информация Инфраструктура (технологии и контент) Процессы	Стратегия Взаимоотношения Продукция и услуги	Стратегия Культура сотрудничества и поведение

Рисунок 8 — Система сбалансированных показателей для управления в организациях государственного сектора

5.3.2 Модели проектов по менеджменту знаний

Если необходимо, чтобы единица анализа была меньше организационного уровня, например для оценки вклада МЗ в успешное выполнение конкретного проекта, то понадобятся другие подходы, один из которых заключается в следующем:

а) проанализируйте связь между проектами с тем, чтобы продемонстрировать руководителям проектов их эффективность в решении проблем, а также определить контекст всех проектов в области применения МЗ:

- как часто менеджеры проектов могут решить проблему с помощью рекомендаций, полученных от других менеджеров проектов?
- число случаев, когда эти рекомендации помогли решить конкретную проблему.

б) как часто менеджеры проектов не могут решить проблему с помощью рекомендаций, получаемых от других менеджеров проектов:

- число случаев, когда рекомендации не помогают решению проблемы;
- какова доля успешных попыток совместного решения проблемы всеми менеджерами проектов;
- процент рекомендаций, которые оказались полезными.

5.4 Модели измерения интеллектуального капитала

5.4.1 Сравнение моделей интеллектуального капитала для организаций

Возникает все большее число методик измерения ИК. Ниже проведено сравнение наиболее известных моделей по следующим критериям:

а) *временная ориентация*: каждая модель рассматривалась с точки зрения определения того, обеспечивает ли она ретроспективный обзор результатов деятельности организаций или измерения, разработанные для управления их деятельностью в будущем, причем последнее предпочтительней, поскольку предоставляемая информация может влиять на принятие решений;

б) *динамика системы*: каждая модель рассматривалась с точки зрения определения того, имеет ли модель запасы, балансовую таблицу или направленность ресурсов, по сравнению с потоком или направленностью процессов;

в) *причинно-обусловленная направленность*: каждая модель рассматривалась с точки зрения определения того, основана ли она на причинах создания стоимости, или же она описывает последствия деятельности по созданию стоимости.

В настоящем стандарте рассматриваются следующие десять моделей:

- модель добавленной экономической стоимости (Economic Value Added, EVA);
- модель рыночной экономической стоимости (Market Value Added, MVA);
- модель, использующая Q-коэффициент Тобина (Tobin`s Q ration);
- модель, использующая сбалансированную систему показателей (Balanced Score Card, BSC);
- модель, использующая ИК-навигатор компании SKANDIA (Skandia`s IC navigator);
- модель, использующая ИК-индекс IC Services (IC service` IC-Index);
- модель, использующая ИК-аудит Technology Broker (Technology broker`s IC audit);
- модель, использующая мониторинг нематериальных активов (IAM) Свейби (Sveiby`s the intangible asset monitor);
- модель, использующая число цитируемых патентов (Citation-Weighted Patents, CWP);
- модель, использующая теорию реальных опционов (real option theory).

При рассмотрении указанных моделей установлено, что сходные модели можно объединить в следующие группы:

- модели EVA, MVA и модель, использующая Q-коэффициент Тобина, могут рассматриваться как «предшественники интеллектуального капитала», поскольку они разработаны до того, как ИК стал популярным. Несмотря на то, что эти три модели не могут непосредственно измерять ИК, они быстро выявили тот факт, что оценкам согласно торговому праву не хватает квалифицированной информации;
- модель CWP предназначена исключительно для предоставления причинно-следственной информации;
- модель, использующая теорию реальных опционов — это единственная модель с исключительно перспективной ориентацией;
- остальные модели могут быть сгруппированы вместе, как популярные модели ИК.

Большинство нынешних показателей ИК по-прежнему имеют ретроспективную ориентацию, а их обоснованность может зависеть от области применения. Кроме того, большинство из этих показателей преимущественно ориентируются на запасы, только с ограниченным введением в действие.

При проведении систематического сравнения двух самых популярных моделей ИК, а именно — моделей BSC и IAM установлено, что они сходны по номинальной ценности, поскольку обе декларируют приоритетность финансовых показателей и второстепенное значение нефинансовых показателей. Кроме того, обе модели классифицируют НА по трем видам:

- модель, использующая сбалансированную систему показателей (BSC, авторы Kaplan/Norton):
  - аспект, связанный с клиентами;
  - аспект, связанный с внутренними бизнес-процессами;
  - аспект, связанный с обучением и развитием;

- модель, использующая мониторинг нематериальных активов Свейби (IAM, автор Sveiby):
  - внешняя структура;
  - внутренняя структура;
  - компетенции сотрудников.

Согласно данным моделям изменения являются наиболее важным аспектом измерений. Тем не менее, несмотря на эти сходства, обе модели разрабатывались независимо друг от друга. IAM впервые была концептуально сформулирована в 1987 г. в Швеции, а BSC была разработана в 1990-х гг. в США.

Следует отметить ряд важных теоретических разногласий между IAM и BSC.

Модель IAM основана на представлении человеческих ресурсов только в качестве источника прибыли для организации. Согласно IAM, в экономике, основанной на знаниях, люди — это источник прибыли, а их знания и компетенции являются источниками создания материальных ценностей. В IAM-теории предполагается, что действия людей воплощаются как в материальные, так и в нематериальные формы знаний, которые можно рассматривать как активы, поскольку они влияют на поступление доходов. В теории BSC подобные предположения отсутствуют. Теория IAM — это теория фондового потока материальных средств, в котором основное внимание должно быть сконцентрировано на системе показателей, указывающих на изменения активов, таких как рост, обновление, эффективность и стабильность. Должна быть сформулирована идея о разработке показателей (индикаторов) увеличения рассматриваемых активов, скорости их обновления, степени эффективности их использования и риска потерять эти активы.

BSC-теория не связана с концепцией фондового запаса и прироста капитала, она достигает своей цели, добавляя к трем традиционным нефинансовым аспектам баланс.

К.-Е. Свейби (K.-E. Sveiby) также провел обширные исследования по способам использования IAM-теории для различных типов коммерческих организаций (например, консалтинговых фирм, кадровых агентств, юридических фирм), а также и для организаций государственного сектора (например, органов государственного управления и социального обслуживания). Расширяя свои исследования, К.-Е. Свейби также представил краткий обзор 21 подхода, которые можно распределить по четырем категориям:

- прямые методы исследования ИК (direct intellectual capital methods, DIC), позволяющие оценивать финансовое значение НА путем идентификации различных компонентов, которые можно непосредственно оценивать либо по отдельности, либо в совокупности;
- методы рыночной капитализации (market capitalization methods, MCM), позволяющие рассчитывать разницу между рыночной капитализацией компании и стоимостью ее ИК или НА;
- методы определения доходности основных активов (return on assets methods, ROA), позволяющие определять рентабельность активов как частное от деления средних доходов компании до выплаты налогов за определенный период времени на средние материальные активы компании, а затем сравнивать показатель ROA с его средним значением по отрасли. Полученную разность умножают на среднее значение материальных активов компании для расчета среднегодовой прибыли от НА. При делении части прибыли, превышающей средний показатель, на средние затраты капиталов или на процентную ставку, можно получить оценку стоимости НА компании;
- методы с использованием карты балльных оценок (scorecard methods, SC), позволяющие определять различные компоненты НА или ИК, формировать различные показатели и индексы и указывать их на этих картах или в виде графиков. Методы SC аналогичны методам DIC, за исключением того, что в данном случае оценка финансовой ценности НА не выполняется.

Различные методы обладают различными достоинствами. Методы, предоставляющие финансовые оценки, такие как ROA и MCM, могут оказаться полезными в ситуациях слияния и поглощения компаний, а также для оценки фондового рынка. Их также можно использовать для сравнения компаний, работающих в одной и той же отрасли, а также для иллюстрации финансовой ценности НА.

Недостатки методов ROA и MCM состоят в том, что, переводя все в денежное выражение, они могут быть поверхностными. Методы ROA очень чувствительны к допущениям относительно процентных ставок, а методы, которые присущи проведению измерений в организации, имеют ограниченное применение для целей управления. Некоторые из них не имеют применения в некоммерческих организациях, внутренних подразделениях и государственных организациях. Это характерно и для MCM-методов.

Достоинства методов DIC и SC состоят в том, что они могут давать более полное представление о благосостоянии организации, чем финансовые показатели. Кроме того, их можно без труда применять к организациям любого уровня. Им присущи более детализированные измерения, и, следовательно, отчетность может предоставляться быстрее и точнее, чем при измерениях финансовых показателей.

Они весьма полезны для некоммерческих организаций, внутренних подразделений, государственных организаций, для охраны окружающей среды и социальных целей.

Недостатки методов DIC и SC состоят в том, что показатели (индикаторы) являются контекстуальными и должны корректироваться для каждой организации и для каждого назначения, что делает какие-либо сравнения затруднительными. Такие комплексные подходы могут формировать большое количество данных, которые трудно анализировать и передавать.

Крупный европейский исследовательский проект в области НА/ИК-измерений[1)] также выявил, что специалисты-практики имеют в своем распоряжении широкий спектр средств и методов для управления знаниями, НА и ИК. Кроме того, установлено, что достаточно обоснованными средствами создания нефинансовых показателей и управления ИК можно считать методы Skandia Navigator, BSC и IAM. Методы VCS, VCI и более поздние руководства, такие как DATI и MERITUM, которые вобрали в себя передовой опыт и результаты последних исследований в области управления и отчетности по НА-капиталу. На национальном уровне руководство DATI, а на европейском уровне руководство MERITUM, уже применяют многие компании ряда европейских стран. Краткое описание указанных методов приводится далее.

Таблица для цепочки создания добавленной стоимости (Value chain scoreboard, VCB)

Представляет собой матрицу нефинансовых показателей, в которой классифицируются показатели в цикле разработки продукции и ее коммерциализации, а также содержатся показатели внутреннего обновления, приобретенных возможностей и работы в сетях, а также показатели интеллектуальной собственности, технологической реализуемости, Интернета, клиентуры, результатов деятельности и перспектив роста.

Индекс создания ценности (Value creation index, VCI)

Система VCI позволяет оценивать важность различных нефинансовых показателей для определения рыночной стоимости компаний. В отличие от метода BSC, Skandia Navigator или VCB, она сосредотачивается на факторах, которые считаются важными для рынка, а не для менеджеров.

Руководство DATI

Это руководство описывает практический способ подготовки оценок ИК. Оно основано на опыте множества датских компаний, которые принимали участие в проекте под наблюдением и руководством рабочей группы, сформированной правительством Дании. Таким образом, в руководство вошли примеры, тщательно подобранные этими компаниями, в которых подчеркивается, что оценки ИК являются неотъемлемой частью работы компании над МЗ, однако модель МЗ специально не описывается.

Руководство MERITUM

Это руководство основано на передовом опыте, накопленном в 80 европейских компаниях. Модель управления ИК, предлагаемая в данном руководстве, содержит три этапа: идентификацию, измерение и выполнение. Руководство рекомендует классифицировать различные ресурсы НА и виды деятельности, а также соответствующие им показатели, по трем категориям, взаимодействие которых зависит от ИК компании.

Существует также множество вариантов модели ИК, еще один пример которой представлен в виде таблицы 2.

5.4.2 Альтернативные способы классификации моделей

Альтернативный способ преобразования (отображения) таких моделей поможет определить имеют ли они экономическую или инновационную направленность или являются основой деятельности.

1 Модели, имеющие экономическую направленность (economic focus model)

Проекты в области исследования МЗ и ИК могут иметь макро-, мезо- или микронаправленность (см. 4.3) для экономического обновления и роста, например ИК регионов, страны в целом или отраслей, вплоть до ИК человека.

2 Модели с направленностью, основанной на деятельности (activity-based focus)

Модели с направленностью, основанной на деятельности:

- модель, ориентированная на организации: модели BSC; IAM; модель Европейского фонда управления качеством (EFQM);

[1)] Это E*KNOW-NET — проект, направленный на создание глобальной виртуальной сети, которая объединит основных исследователей, а также потенциальных пользователей результатов и выводов (например, компании, инвесторов, финансовых и инвестиционных аналитиков, политиков, органы, устанавливающие стандарты бухгалтерского учета). Ожидается, что с помощью созданного форума для обмена опытом и знаниями в области НА и ИК, они внесут свой вклад и помогут коммерческим организациям совершенствовать их управление ИК.

Таблица 2

Извлечение выгоды	Капитал клиентов	Структурный капитал	Создание стоимости	Человеческий капитал
Выгоды за счет новых бизнес-операций. Прибыль на чистую номинальную стоимость активов. Совокупные активы. Прибыль от новых бизнес-операций. Рыночная стоимость. Число заявленных патентов. Прибыль на чистую стоимость активов за счет новых бизнес-операций	Доля рынка. Рейтинг клиента. Индекс удовлетворенности требований клиентов. Число новых сотрудников (новых рынков) и т. п. Годовой объем продаж (число сотрудников). Среднее время от контакта с клиентом до обработки запроса. Соотношение контактов по продажам и завершенных сделок	Административные расходы (совокупный доход). Продолжительность работ, выплаты. Число компьютеров, приходящихся на одного сотрудника. Число контрактов, составленных без ошибок. Корпоративный показатель качества. Инвестиции в информационные технологии	Расходы на обучение одного сотрудника. Средняя продолжительность времени работы с клиентом. Исследования и разработки, проводимые в рамках основных исследований. Исследования и разработки, проводимые при проектировании продукции. Инвестиции в новую продукцию и обучение. Индекс удовлетворенности запросов сотрудников. Расходы на обучения по отношению к административным расходам (%). Исследования и разработки приложений	Среднее время обслуживания. Доход одного сотрудника. Текучесть кадров. Число менеджеров-женщин. Прибыль на одного сотрудника. Средний возраст сотрудников, работающих на полной ставке с освобождением от налогов. Процент менеджеров, имеющих ученые степени

- модель, ориентированная на процессы: модель системы измерений APQC (см. раздел 4);
- модель, ориентированная на проекты: подход с использованием показателя Goal Question;
- модель, ориентированная на человека: К-профиль М. Коупа (M. Cope).

5.4.3 Модели интеллектуального капитала, ориентированные на инновации

Согласно проекту ЕС NIMCube возможность многократного использования знаний организации и создания новых идей имеется у каждого человека и у каждой организации. Опросник NIMCube концентрирует внимание на шести важных областях деятельности организации, в которых при надлежащем управлении можно повысить инновационный потенциал. Этими областями являются:

- многократное использование знаний;
- изобретения;
- эксплуатация знаний;
- вклад заинтересованных сторон;
- разработка новой продукции;
- экология.

5.4.4 Наднациональные модели измерений

Как уже отмечалось в 4.5, существует значительное количество измерений ИК на национальном и наднациональном уровнях, и поэтому, естественно, существуют и средства, появляющиеся на этих же макро-уровнях.

5.5 Краткие выводы

В данном разделе определены многие из уже созданных и разрабатываемых средств и подходов, предназначенных для оказания помощи организациям в измерениях как для МЗ в целом, так и для ИК в частности.

Модели МЗ ориентируются на измерения по таким направлениям, как степень зрелости организации, жизненный цикл знаний и как знания можно использовать для поддержки стратегии организации.

В настоящее время уже существует большое число утвержденных моделей ИК, которые широко варьируют и включают в себя системы показателей, финансово-обусловленные средства, различные мониторинги НА, экономические, инновационные и функциональные модели. Выбор наиболее подходящей для организации модели будет зависеть от нескольких параметров, в том числе от размера организации, степени ее зрелости и отрасли.

6 Практический опыт в реализации измерений в области менеджмента знаний (интеллектуального капитала)

6.1 Общие сведения

Согласно изложенному в разделах 3 и 4 в настоящем стандарте помимо измерений МЗ в общем контексте рассмотрены два связанных, но все же отдельных элемента измерений — измерение процессов МЗ (см. раздел 3) и измерение знаний, или ИК в качестве актива (см. раздел 4). В разделе 5 идентифицированы и описаны некоторые из моделей и систем, которые могут применяться к каждому из этих измерений.

В данном разделе представлено как десять реальных организаций решают проблемы, указанные в разделах 3 и 4, и выбирают для себя наиболее или наименее полезные модели (из раздела 5). Настоящий раздел основан на результатах первичных исследований — десяти подробных интервью со специалистами-практиками в области МЗ/ИК-измерений, которые проводились с целью определения того, как модели МЗ/ИК-измерений применяются на практике, и какие нефинансовые показатели лучше выражают ценность в определенном контексте. Цели данного раздела таковы:

1 Помочь организациям в понимании различия между возможными вариантами.

2 Предложить различные версии для различных отраслей промышленности/секторов (государственного, частного, некоммерческого, наукоемкого, оказания услуг, инженерного и т. п.).

3 Предложить средства диагностики, которые могут со временем корректироваться путем повторных измерений.

Предоставить выбор модели и подхода, соответствующих основной цели организации.

Изучение передового опыта, выявляемого в ходе проведенных интервью, показало, что большинство существующих моделей измерений и подходов на самом деле может быть применено к любой

категории, будь то МЗ или ИК. Этот пункт существенен, поскольку большинство специалистов-практиков в прошлом были склонны направлять свои специальные знания и опыт на ту или иную категорию:

- если модели применяют на проектном и индивидуальном уровнях, то основной акцент должен делаться на измерения знаний;
- на уровне фирмы и межорганизационных сетей (иногда называемых «расширенным предприятием») измерения могут сосредотачиваться на знаниях, на ИК либо на том и другом;
- на уровне отраслей, регионов и стран особое внимание, как правило, должно уделяться измерению ИК.

6.2 Методология интервьюирования

6.2.1 Процесс интервьюирования

Был проведен опрос 10 руководителей европейских организаций относительно проектов МЗ/ИК-измерений. Организации, которые они представляли, уже проводили измерения и отчитывались (внутри организаций и/или перед внешними организациями) относительно МЗ или ИК в течение 3—10 лет. Все руководители-респонденты удовлетворяли, по крайней мере, одному из двух критериев:

- были специалистами-практиками: их деятельность была связана с МЗ-процессами. Их опыт позволяет прояснить подходы к измерениям в области МЗ и выбрать оптимальный вариант;
- были специалистами-практиками и идейными лидерами: их деятельность связана с моделями и показателями ИК. Их опыт позволяет прояснять процессы, связанные с ИК и выбор оптимального варианта.

Для сбора количественной и качественной информации был задействован частично структурированный процесс интервьюирования. Всем респондентам задавались одни и те же 15 вопросов, причем первая часть интервью содержала шесть вопросов, относящихся к МЗ/ИК-моделям и системам измерений, а во второй части рассматривались вопросы, относящиеся к МЗ/ИК-процессам и их конечным результатам. Опрашиваемые были проинформированы о вопросах заранее и получили копию анкеты. После интервью копии анкет были проверены и утверждены.

6.2.2 Численность и состав респондентов из 10 организаций

Все опрошенные являлись опытными специалистами-практиками в области МЗ и (или) ИК. Они откровенно делились с другими специалистами опытом своей деятельности в организации. Учитывая характер обмена, было решено, что эти специалисты будут обозначены следующим образом:

A менеджер по знаниям органа государственного регулирования Великобритании;

B главный специалист в области знаний крупного научно-исследовательского учреждения;

C партнер — учредитель шведской консалтинговой компании;

D директор-распорядитель многонациональной консалтинговой компании по обучению в области проектирования;

E руководитель информационной службы полиции;

F ответственный сотрудник австрийского научно-исследовательского учреждения;

G генеральный директор международного банка;

H ответственный сотрудник шведской страховой компании;

I менеджер по интеллектуальному капиталу международной коммерческой энергетической организации;

J ответственный сотрудник национальной научно-исследовательской лаборатории.

Размер организаций, в которых работали респонденты:

- в восьми организациях — более 500 человек;
- в двух организациях — менее 100 человек.

Местоположение организаций:

- четыре организации находились в Великобритании;
- штаб-квартиры трех организаций находились в континентальной Европе;
- три организации являются многонациональными.

Отрасли, к которым принадлежат организации:

- пять организаций полностью или частично осуществляют деятельность в государственном секторе: три из них являются хранителями и распространителями национальной интеллектуальной собственности, одна организация является контрольно-распорядительным органом и еще одна организация является органом, оказывающим государственные услуги;
- пять организаций осуществляют деятельность в негосударственном секторе: две организации — в сфере оказания финансовых услуг, две — в области консультирования по коммерческим вопросам и одна организация занимается бизнесом в области энергетики.

6.3 Итоги

6.3.1 Мнения специалистов-практиков о МЗ/ИК-моделях и измерительных системах

6.3.1.1 Общие сведения

Первая часть каждого интервью предназначалась для определения общего отношения респондентов к измерениям в области МЗ, а также к МЗ/ИК-моделям и измерительным системам, используемым в их организациях.

Большинство респондентов было уверено, что эффективность таких проектов можно и необходимо измерять. Один из респондентов отметил, что подобные измерения становятся возможными только сегодня, а другой предупредил, что «концентрация внимания на измерениях может заставить любого рассматривать проекты по МЗ или ИК как отдельный вид деятельности».

Этот вопрос был поставлен для того, чтобы выяснить в какой степени специалисты-практики осознают различия (если таковые имеются) между МЗ и управлением ИК. Респонденты высказали разные мнения, что, возможно, является результатом отсутствия единого стандарта и общего языка для измерений в МЗ.

6.3.1.2 Выбор между моделями МЗ/ИК-измерений

Четыре организации отдали приоритет МЗ.

Примеры:

1 B (организация государственного сектора): «Наша стратегия знания с самого начала была следующей — воспользоваться всем тем лучшим, что мы на самом деле знаем».

2 D (организация частного сектора): «Управление знаниями относится к контексту ... Это могучий фактор, влияющий на все, что люди делают; управление интеллектуальным капиталом является разновидностью менеджмента знаний».

3 I (организация частного сектора): «Менеджмент знаний — это процесс, использующий средства и технологии для преобразования интеллектуального капитала в нечто материальное ... Ключ к нему — это преобразование неявных знаний в систематизированные знания».

Остальные шесть организаций отдали приоритет ИК. Вот их высказывания.

Примеры:

1 C (организация частного сектора): «Менеджмент знаний сосредоточен главным образом на человеческом капитале и личности. Управление интеллектуальным капиталом создает перспективы для всей организации в целом».

2 E (организация государственного сектора): «Управление интеллектуальным капиталом — это процесс выявления, создания и высвобождения интеллектуального капитала. Менеджмент знаний является основой для достижения этой цели и позволяет людям использовать интеллектуальный капитал в их повседневной работе».

3 F (организация государственного сектора): «Мы акцентируем внимание на управлении нашим интеллектуальным капиталом; подход к нему более целенаправленный; а менеджмент знаний слишком нечетко сформулирован».

6.3.1.3 Факторы, определяющие успех измерений в менеджменте знаний

Когда респондентов попросили указать наиболее важные факторы успеха измерений в МЗ и ИК, ответы опрошенных были весьма четкими. Несмотря на значительное разнообразие деятельности организаций, можно отметить повторение определенных критических факторов успеха:

- выбор надлежащих показателей и готовность изменить их; проведение измерений — это необходимое условие для выполнения работы на результат;
- МЗ/ИК-проекты должны иметь поддержку руководства организаций и четко намеченные цели, которые согласуются с бизнес-стратегией организации.

Треть респондентов согласилось с тем, что:

- измерения в МЗ влияют на людей и их поведение; следует относиться к людям как к активу, а не как к затратам;
- необходимо усилить личную заинтересованность в МЗ/ИК-процессах, и только после этого выбирать перспективные технологии.

6.3.1.4 Каким МЗ/ИК-моделям специалисты-практики отдают предпочтение

60 % респондентов организаций (три в государственном секторе и три в частном секторе) начинали с BSC-подхода, тогда как остальные — с IAM модели. Все респонденты в дальнейшем перешли на разработку узкоспециализированной модели, которая обеспечивала ту вариативность, в которой они нуждались. В государственном секторе две организации имели развитые процессные модели и одна организация инновационную модель. Остальные модели требуют дополнительного изучения сотрудниками организаций.

Только одна организация признала свою модель в качестве потенциального стандарта и готова передать ее другим организациям.

Пример — F (организация государственного сектора): «Главные преимущества нашей отчетности по интеллектуальному капиталу состоят в том, что она позволяет нам делиться информацией, и это делает наши работы «прозрачными» для всех... Эти преимущества способствуют достижению третьего преимущества — создания доверия. Общее мнение выражается в том, что выбранная нами отчетность по интеллектуальному капиталу является очень хорошим примером государственно-частного партнерства».

Подобные разногласия позволяют предположить, что сопоставительный анализ в области МЗ внутри организации является самостоятельным перспективным направлением, однако ответы на последующие вопросы показали, что диапазон измеряемой деятельности был довольно однородным, и что те организации, которые обладали наибольшим опытом, сочли целесообразным ограничить количество показателей.

Пример — J (организация государственного сектора): «Самое трудное заключается в определении того, какие показатели наиболее эффективны».

6.3.1.5 Приоритетные МЗ/ИК-показатели

Респонденты ранжировали относительную важность используемых показателей. Объединение этих рейтингов показывает первый и второй уровни наиболее предпочтительных показателей. Первый (верхний) уровень содержит следующие показатели:

- повышение степени удовлетворенности клиентов/потребительской ценности;
- улучшение настроения, морального состояния и заинтересованности сотрудников;
- сокращение издержек (экономия);
- сокращение времени вывода продукции на рынок.

Второй уровень включает следующие показатели:

- повышение эффективности продаж;
- увеличение числа сообществ по обмену опытом;
- увеличение продаж новой продукции;
- увеличение числа проектов по МЗ;
- снижение текучести кадров.

Кроме того, три респондента подчеркнули, что для их организаций необходимы измерения:

- объема знаний, поступающих в систему;
- числа новых бизнес-проектов и производственных линий;
- уровня коммерциализации активов знаний.

Указанное объединение рейтингов скрывает противоречивые мнения относительно приоритетов. Если одна организация указывает в качестве своего высшего приоритета показатель «повышение степени удовлетворения потребностей клиентов», то другая организация присваивает ему низкий рейтинг. Показатель «сокращение времени вывода продукции на рынок» демонстрирует аналогичную картину.

Ориентация приоритетов согласуется с адаптированным и прагматичным способом, которым родоначальники МЗ разрабатывали свои подходы к измерениям в области МЗ.

Пример — I (организация частного сектора): «Не имеет смысла измерять, сколько у вас сетей обмена знаниями; в действительности не имеет значения, сколько их — 50 или 100. Гораздо лучше внимательно следить за результатами выполненных работ и отчетными материалами, заниматься упреждающим (превентивным) менеджментом проектов».

На фоне противоположных точек зрения, респонденты очень четко высказываются о связях между самыми важными показателями.

Примеры:

1 B (организация государственного сектора): «Удовлетворение требований клиентов всегда было нашим главным приоритетом — это ключ к нашему жизненному успеху и репутации. Возросло значение минимизации затрат, поскольку мы переходим из государственного сектора в частный. Нашим новым приоритетом является создание новых товаров, которые будут продаваться».

2 I (организация частного сектора): «Для нас наиболее важными показателями менеджмента знаний являются снижение затрат и удовлетворение потребностей сотрудников организации, что подводит нас к третьему приоритету из области финансов. Проекты по менеджменту знаний должны подтвердить улучшение в «итоговой строке» годового финансового отчета. Следует показать, как все это экономит время и сокращает затраты».

6.3.1.6 Мнения респондентов относительно замены МЗ/ИК-показателей

70 % респондентов не считают, что МЗ/ИК-показатели их организаций — «непреложные истины».

Пример — C (организация частного сектора): «Эти показатели необходимо изменять по мере выполнения и развития проекта по интеллектуальному капиталу».

Другие респонденты исключили возможность внесения каких-либо изменений.

Пример — G (организация частного сектора): «Этот рейтинг не будет изменен, поскольку он отражает путь, по которому мы идем. В любом случае показатели связаны с тактикой, а не со стратегией».

Респонденты, чьи организации прошли через период экономической турбулентности или быстрого роста, отмечали необходимость введения показателя для стимулирования работ по конкретному вопросу.

Пример — D (организация частного сектора): «Несколько лет назад мы приняли на работу много молодых, увлеченных людей. Вскоре мы поняли, что нам нужны и более опытные сотрудники. Система измерений в нашей модели интеллектуального капитала способствовала повышению среднего возраста сотрудников, сокращению доли молодых специалистов и увеличению прибыли».

6.3.1.7 Показатели МЗ, информативные только в определенном контексте

Опыт показывает, что сразу же после решения какой-либо проблемы целесообразней отказаться от связанных между собой показателей или, по крайней мере, значительно изменить их целевой набор.

Пример — D (организация частного сектора): «Возьмите, например показатель «процент доходов от крупных клиентов»: высокий балл может быть успешным показателем для компании, начинающей свою деятельность, а для давно сложившейся организации — это показатель риска».

Высказывались и типичные замечания относительно отрицания показателей.

Примеры:

1 A (организация государственного сектора): «Мы решили придумать «стандартную» модель, но при этом удалили из ее первоначального варианта несколько показателей, поскольку поняли, что не сможем их измерить».

2 C (организация частного сектора): «Наши модели имеют дело с факторами, а не с показателями. Рассматривая период последних пяти лет, я вижу, что факторы мы можем разбить на два типа — «гигиенические» факторы и факторы, которые изменяют ситуацию к лучшему. Мы провели исследование и сосредоточились на втором виде факторов, оставив в покое «гигиенический фактор».

3 H (организация государственного сектора): «Наша модель управления интеллектуальным капиталом располагает индикаторами, которые имеют отношение к местной стратегии, что сильно затрудняет сравнительный анализ из-за того, что в разных подразделениях организации могут измеряться различные объекты. Чтобы решить эту проблему, мы движемся в направлении KPI-показателей, которые являются общими для всей группы».

4 B (организация государственного сектора): «Измерения имеют тенденцию искажать действия людей. Это приводит к дилемме типа «командование и контроль против мотивации и инновации» или типа «факты и цифры против эмоций и значений».

6.3.2 Мнения специалистов-практиков относительно МЗ/ИК-процессов и конечных результатов

6.3.2.1 Общие сведения

Во второй части каждого интервью респонденты должны были ответить на ряд вопросов о МЗ/ИК-процессах и конечных результатах.

6.3.2.2 Определение наиболее значимых для менеджмента знаний показателей

Респондентов спросили, были ли разнесены наиболее значимые для их организаций МЗ/ИК-показатели по различным уровням — стратегическому, организационному (т. е. связанному с работами) и индивидуальному. 50 % опрошенных ответили, что им необходимы значимые показатели на всех уровнях.

Примеры:

1 I (организация частного сектора): «На стратегическом уровне наиболее значимый для нас показатель менеджмента знаний связан с инновациями. На организационном уровне, повышение удовлетворения потребностей сотрудников является жизненно важным фактором, поскольку это соответствует здравому смыслу. На индивидуальном уровне мы выявили, что более эффективное использование средств менеджмента знаний приводит к повышению конечных финансовых результатов».

2 E (организация государственного сектора): «На стратегическом уровне все усилия в нашей деятельности в области менеджмента знаний направлены на инновации. На организационном уровне нашим приоритетом становится повышение удовлетворения потребностей сотрудников и сохранение опытного персонала. Ключевым показателем для профессиональной эффективности является мера практического использования технологий знаний, которые мы задействовали».

Тем не менее, еще 40 % опрошенных утверждали, что объектом их основного внимания являются показатели стратегического уровня.

Примеры:

1 H (организация государственного сектора): «В конечном счете, учитывается стратегическая эффективность, а эффективность на других уровнях следует за ней».

2 D (организация частного сектора): «Для нас наиболее значимы те показатели, которые позволяют рассматривать стратегическую эффективность. Частота удачного получения новых заказов является ключом к выравниванию ситуации типа «то густо, то пусто».

Респонденты, количественно выразившие свои точки зрения и объединившие свои рейтинги, заявили, что наиболее значимыми показателями стратегической эффективности являются:

- более высокие темпы инноваций;
- сокращение времени формирования выгодных коммерческих предложений.

Четырьмя наиболее привлекательными показателями на организационном уровне респонденты назвали следующие:

- повышение степени удовлетворенности сотрудников;
- расширение обмена передовыми методиками;
- повышение качества удовлетворенности клиентов;
- инновации продукции и услуг как результат коллективной работы.

На профессиональном уровне наиболее характерным показателем респонденты считают достижение конкретных преимуществ или повышенной эффективности.

Пример — J (организация государственного сектора): «Сообщества по обмену опытом крайне важны для нас, — но не в смысле поддержки, не в качестве движущей силы. Мы имеем сообщества закрытого типа наподобие внутренних сетей. Например, наше сообщество по проведению торгов сосредотачивается на получении привлекательных коммерческих предложений. И мы должны формировать подобные сообщества, которые больше напоминают клубы или сообщества по интересам и занимаются не тем, «как управлять знаниями», а тем, «что известно и что промышленность думает о знаниях, которые потребуются ей в будущем».

6.3.2.3 Постановка нефинансовых целей и конечных результатов и их связь

Опубликованные отчеты респондентов по ИК содержат как абсолютные, так и относительные показатели. Показатели, выражаемые в численном виде или в процентах, требуют очень точного определения. И если соответствующее целевое (контрольное) значение потребуется в определенный момент изменить, то тенденция может стать менее выраженной.

Примеры:

1 C (организация частного сектора): «Мы начинаем с неабсолютных целей. Целевые уровни вступают в игру на втором этапе. Хорошо обладать этими уровнями, однако следует проявлять осторожность. Скажем, целевой уровень «60» приемлем сегодня ... однако уровень «70» может оказаться даже лучше, чем вам когда-либо может понадобиться. Компания должна знать, откуда он берется, поскольку целевые (контрольные) уровни должны связываться с состоянием развития. Например, компания может решить, что ее штат увеличится с 200 до 400 сотрудников в течение двух лет ... однако штат из 350 сотрудников может оказаться оптимальным».

2 D (организация частного сектора): «Не измеряйте деятельность, а оценивайте ее результаты. Вам необходимо сообщать и пояснять любые изменения показателей в контексте предполагаемых изменений направления своей деятельности».

Учитывая эти практические соображения, некоторые респонденты стремятся использовать вместо термина «показатель» (monitor) термин «измеритель» (measure). Эта замена может представляться слишком тонкой, но позволяет легче представлять показатели и целевые уровни такими способами, которые будут сразу указывать на необходимость выполнения определенных действий. Например, в опубликованных отчетах по ИК часто используется соглашение об использовании «красно-желто-зеленого светофора», указывающего, была ли достигнута намеченная цель. В другом варианте, стрелкой указывают направление изменения плановых показателей деятельности, установленных на период

отчетности (вверх, вниз, уровень и т. п.). Значок светофора затем используется для указания степени достижения намеченной цели, а стрелка — для указания цели, намеченной на предстоящий период.

Пример — F (организация государственного сектора): «Наш годовой отчет по интеллектуальному капиталу содержит полученные результаты в форме рассказа, в котором указываются виды целей, к которым мы проявляли интерес и поясняется, как они были достигнуты».

Респонденты использовали несколько способов информирования о показателях, целях и полученных результатах, поддержанных руководством организаций.

Пример — B (организация государственного сектора): «Руководство организаций оценивало полученные результаты посредством ежемесячных отчетов от каждого подразделения и оповещало всех сотрудников о ходе выполнения работ на совещаниях руководящего состава организации».

Некоторые респонденты отмечали, что всестороннее обсуждение результатов деятельности является жизненно важным.

Примеры:

1 H (организация государственного сектора): «Показатели, которые мы используем, определяются по результатам ежегодного бизнес-планирования. В августе мы разбираемся с руководящими принципами для выработки концепции развития организации на следующий год. Основной опрос персонала позволяет проверить, верна ли по-прежнему существующая концепция развития или требуется обновить и пересмотреть нашу стратегию. Опрос позволяет каждому подразделению организации намечать свои собственные цели на ближайшие пять лет. Конечными результатами опроса является таблица ключевых показателей эффективности для их согласования с руководством организации. Этот процесс может занимать от трех до шести месяцев, после чего доработанные предложения становятся гарантией выделения средств по таким общим показателям, как прибыль на сумму чистых активов, а также по таким локальным показателям, как текучесть кадров».

2 J (организация государственного сектора): «В ходе развернутых ежегодных исследований мы оценивали степень удовлетворения потребностей как клиентов, так и своих сотрудников. В рамках процесса стратегического планирования мы сообщаем о своих намеченных целях. Все стратегии представляются в нашей внутрикорпоративной сети, планы утверждаются на совещаниях ответственных сотрудников организации, а намеченные цели реализуются методом BSC. Ответственные сотрудники организации направляют ежемесячные отчеты с информацией о влиянии менеджмента знаний. Наши научно-исследовательские центры формируют ежеквартальные отчеты. Все сотрудники ежегодно должны предоставлять свои отчеты».

6.3.2.4 Очевидные улучшения, возникающие благодаря поддержке менеджмента знаний

Опытные специалисты-практики в области МЗ могут легко определить те процессы, поддерживаемые МЗ, которые значительно повышают результаты деятельности организации. Объединение оценок этих специалистов относительно достигнутых улучшений показывает, что наиболее плодотворными стали следующие процессы:

- расширение использования существующих знаний по каталогам специальных знаний;
- снижение бизнес-рисков, связанных с использованием устаревшей информации;
- увеличение выгоды, связанной с минимизацией расходов на обучение при переходе на электронные виды обучения.

Примеры:

1 A (организация государственного сектора): «Наш каталог специальных знаний является ключевым. Каждый сотрудник заносит в его подразделы свои области специальных знаний, которые обновляются раз в месяц. Наша статистика, получаемая по внутрикорпоративной сети, показывает, кто посещает каталог и что они чаще всего ищут. Мы знаем наиболее активных пользователей и наиболее часто посещаемые страницы каталога, который получает гораздо больше запросов, чем любой другой объект».

2 I (организация частного сектора): «Наши процессы, поддерживаемые менеджментом знаний, дают ощутимые преимущества, предоставляя сотрудникам актуальную информацию, совершенствуя процедуру подбора персонала, повышая значение обучения и обеспечивая доступ к сравнительной информации по проекту».

Второй уровень приоритетных процессов, поддерживающих МЗ, включает в себя следующие процессы:

- повышение эффективности процедуры набора персонала с помощью веб-методов;
- снижение необходимости в дорогостоящих личных встречах;
- повышение прибыльности проектов путем регистрации сопоставимых проектов;

- снижение затрат на распространение и хранение документации на бумажных носителях;
- снижение затрат на управление человеческими ресурсами по внутрикорпоративной сети и с помощью систем электронного управления персоналом.

Примеры:

1 B (организация государственного сектора): «Мы не хотим уменьшать число личных встреч, однако необходимо, чтобы сотрудники получили право на общение гарантируя, что затраты на это окажутся общественно полезными».

2 F (организация государственного сектора): «Наиболее очевидные способы, с помощью которых наша отчетность по интеллектуальному капиталу может обеспечивать преимущества для бизнеса, проявляются в эффективности веб-набора персонала (то есть в возможности легко выявлять тех, кто обладает требуемыми знаниями) и предоставлении проектов, успех которых обусловлен использованием предыдущего опыта».

Респонденты также выдвинули ряд весьма практичных идей.

Примеры:

1 D (организация частного сектора): «Мы рассматриваем фактор «снижения необходимости в дорогостоящих личных встречах» с точки зрения снижения затрат на какие-либо перемещения сотрудников. Совещания являются жизненно важными мероприятиями, однако можно измерить непроизводительное время, затрачиваемое на посещение учреждений клиентов или учебных заведений. Непрерывный контроль этого показателя убедил нас переехать в офис, находящийся поблизости от железнодорожной станции».

2 H (организация государственного сектора): «Наш процесс бизнес-планирования придает одинаковое значение финансовым и нефинансовым показателям. Я на самом деле не согласен с идеей «быстрых побед». Мой совет — начать измерения в области менеджмента знаний или интеллектуального капитала в небольших масштабах, определить процедуры и методы работы, а затем выработать желаемый новый способ работы. Что бы вы ни делали, только не начинайте с создания технической системы. Пять лет назад мы ввели новую техническую систему слишком рано, что отвлекло внимание многих сотрудников от решения действительно актуальной проблемы совершенствования управления нашим интеллектуальным капиталом. Но после того как вы расставите все процессы по своим местам, они действительно станут мощным средством менеджмента знаний».

6.3.2.5 Позиционирование МЗ/ИК-процессов для получения максимального эффекта

Респондентам был задан вопрос, действительно ли МЗ/ИК-процессы наиболее эффективно применяются и измеряются на уровне организации, ее подразделений или проекта. 60 % респондентов заявили о том, что МЗ/ИК-процессы должны применяться на уровне структурных подразделений организаций.

Примеры:

1 B (организация государственного сектора): «Мы сосредоточили наши процессы менеджмента знаний на уровне подразделений нашей организации, численностью, как правило, 50 человек, которая обеспечивает достаточные возможности для личных встреч и передачи неявных знаний».

2 G (организация частного сектора): «Измерения интеллектуального капитала целесообразней проводить на уровне тех подразделений организации, где они имеют наибольшую актуальность и обоснованность для привлекаемых к измерениям сотрудников».

40 % респондентов применяют (измеряют) знания и интеллектуальный капитал, как на уровне своих организаций, так и на уровне ее подразделений.

Пример — D (организация частного сектора): «Процессы менеджмента знаний необходимо применять на всех уровнях: организации, ее подразделений и проекта, и быть взаимосвязанными. Вы приступаете к этим процессам на уровне организации, уделяя основное внимание намеченным целям, и развиваете эти процессы до уровня подразделений организации, а после их укоренения вы можете расширять их дальше, вплоть до уровня каждого сотрудника».

В целом, уровень проекта может выглядеть как привлечение слишком большого числа параметров, чтобы оставаться плодотворным в центре внимания проектов по менеджменту знаний.

Примеры:

1 J (организация государственного сектора): «Мы применяем управление интеллектуальным капиталом и на уровне организации, и на уровне ее подразделений. На уровне проекта это управление слишком детализированное, ведь у нас имеются сотни проектов».

2 F (организация государственного сектора): «Мы применяем и измеряем наши процессы управления интеллектуальным капиталом и на уровне организации, и на уровне ее подразделений с целью формирования комплексной точки зрения».

С другой стороны, специалисты-практики часто используют конкретный проект, чтобы создавать новые пилотные проекты по менеджменту знаний.

Пример — A (организация государственного сектора): «В случае специализированных подразделений целесообразно применять проекты по менеджменту знаний на уровне подразделений организации или проектов. Лучше иметь много подобных проектов, хотя это потребует больших затрат».

Некоторые родоначальники МЗ начинали с разработки отдельного проекта. В настоящее время они пытаются сформулировать передовые методики, которые можно теперь применять ко всей организации.

Пример — I (организация частного сектора): «До сих пор наши процессы менеджмента знаний и интеллектуального капитала не применялись на уровне подразделения организации, и в особенности — на уровне проекта. Сейчас мы пытаемся понять, как можно применять эти процессы на уровне организации. Мы изучаем структуру и методологии, лежащие в основе этих процессов на уровне проекта, и то, как они преобразуют человеческий капитал в интеллектуальные активы. Мы определяем наиболее эффективные показатели и разрабатываем высокоуровневые рекомендации и стандарты».

6.3.2.6 Сообщества по обмену опытом и информационные потоки

Все респонденты согласились с тем, что содействие со стороны сообществ по обмену опытом (CoP-сообществ) может давать значительные бизнес-преимущества, которые, однако, руководители организаций не могут изначально спрогнозировать, даже осуществляя поддержку этих сообществ. Это та область, где МЗ может в целом оказывать поддержку «снизу — вверх». CoP-сообщества возникают в ответ на потребности группы экспертов, а для сохранения и умножения знаний требуется «критическая масса» сотрудников, участвующих в обмене знаниями.

По существу, в контексте МЗ существует два типа CoP-сообществ — закрытые и открытые. Закрытые сообщества, как правило, состоят только из сотрудников организации, работа которых зачастую поддерживается с помощью каталога специальных знаний, предоставляющего возможность определить нужного эксперта и связаться с ним. Открытые сообщества расширяют сотрудничество за пределы одной организации. Например, ученые пополняют свои знания, дистанционно общаясь с другими учеными.

Следующие комментарии респондентов указывают факторы, которые делают CoP-сообщества эффективными.

Примеры:

1 B (организация государственного сектора): «В некоторых областях, в основном научных, у нас всегда существовали качественные сети обмена знаниями, в том числе и за пределами организаций. Этот процесс необходимо ускорять, поскольку мы не сможем добиться нужного результата, находясь в производственном вакууме... Мы поддерживаем обмен знаниями со всеми внешними заинтересованными сторонами, поскольку это способствует позитивному восприятию нашего имиджа и бренда».

2 C (организация частного сектора): «Наша модель интеллектуального капитала приводит к более интенсивной работе в сетях и к большей эффективности CoP-сообществ, что дает простор для сопоставительного анализа. Этот анализ может способствовать созданию здоровой конкуренции между подразделениями организации».

Респонденты также указали, как CoP-сообщества могут привести к лучшему взаимопониманию и получению дополнительных бизнес-преимуществ.

Примеры:

1 H (организация государственного сектора): «Наши CoP-сообщества, безусловно, позволяют усиливать потоки знаний в группе. Наши сотрудники из компании Global Business Development непрерывно контролируют и взаимодействуют с этими сообществами с целью выявления очагов высокого профессионализма и передового опыта и согласования с ними потребностей. Например, выяснилось, что у нашего бизнеса в Колумбии были исключительно хорошо налажены взаимоотношения с клиентами. Сейчас лучшие методики распространяются на подразделения, заинтересовавшиеся этим опытом».

2 I (организация частного сектора): «Наши CoP-сообщества расширяют направления знаний. Это происходит локально в наших основных подразделениях. Далее нам нужно расширять сообщества, чтобы включить в них наших лицензиатов».

3 J (организация государственного сектора): «Мы стимулируем создание CoP-сообществ, ищем пути, чтобы добиться лучшего взаимодействия. Мы хотим убедиться, что знания используются. Нам не нужно большего числа сообществ, но нам нужны успешные сообщества. Все это делается для того, чтобы обмен знаниями был более эффективным. При использовании интеллектуального капитала один сотрудник может сделать больше, чем другой, не принимающий участия в обмене знаниями».

6.3.2.7 Измерение эффективности и качества обмена знаниями

Хотя в CoP-сообществах, поддерживаемых технологиями, измерение движения потоков знаний и трафика возможно, результаты этих измерений могут оказаться трудно интерпретируемыми. В целом, специалисты-практики в области МЗ предпочитают оценивать эффективность с помощью опросов, которые могут дать такие репрезентативные данные, как моральный дух сотрудников и степень удовлетворения потребностей клиентов. Подробности личной жизни сотрудников, собранные с помощью опросов, могут приводить к получению и количественных показателей, например темпов преобразования новых идей в коммерческие продукты и быстроту распространения информации среди коллег-специалистов в рамках сотрудничества различных подразделений организации.

Примеры:

1 A (организация государственного сектора): «Сотрудники получают многое от наших CoP-сообществ. Система облегчает им получение информации о чем-либо. Нам известен объем потока информации, поскольку мы обрабатываем вносимые ноу-хау для общего потребления. Мы оцениваем эффективность обмена знаниями по подробностям личной жизни и по опросам пользователей».

2 D (организация частного сектора): «Мы оцениваем эффективность наших потоков информации различными способами, например измеряя количество отчетов по проектам, совместно или насколько часто генеральный директор организации обращает внимание на сообщество. Итогом является высокая «прозрачность» деятельности организации, позитивная атмосфера сотрудничества и высокий коэффициент использования производственных ресурсов».

3 E (организация государственного сектора): «Мы оцениваем эффективность по числу полученных инноваций. Мы не хотим, чтобы наши сети были просто какими-то совещательными органами, а реально генерировали идеи».

Некоторые специалисты-практики в области МЗ выявили, что либеральный стиль руководства может давать большие бизнес-преимущества.

Примеры:

1 B (организация государственного сектора): «Мы не слишком много сделали для измерения эффективности потоков информации в наших сообществах, которые существуют, поскольку приносят прибыль своим членам. Отдельные сотрудники, как и сами сообщества, могут получать выгоды от совместной работы и от взаимодействия с самой организацией. Эта последовательность передачи знаний может удовлетворять потребностям и самой организации. Сообщества необходимы для преодоления разрыва между отдельным сотрудником и организацией в целом».

2 I (организация частного сектора): «Мы не можем измерять потоки информации, поступающей и выходящей из наших сообществ. Менеджмент знаний позволяет лишь распространять результаты работ сообществ, размещая информацию там, где она будет доступна другим».

6.3.2.8 Средства менеджмента знаний, облегчающие деятельность сотрудников организации

Иногда под термином «средство МЗ» подразумевается особый вид применения технологий, которые могут быть оптимизированы для управления знаниями, однако даже стикеры для заметок могут стать весьма эффективным средством МЗ. Респондентов специально опрашивали относительно средств, МЗ, поддерживаемых технологиями, которые их организации используют для этого. Ответы респондентов показали, что они рассматривают средства МЗ как способ применения информационных технологий, которые поддерживают проекты в области МЗ.

Примеры:

1 A (организация государственного сектора): «Средства менеджмента знаний безусловно облегчают выполнение наших работ. С помощью измерений и опроса пользователей мы узнали, сколько сотрудников применяют эти средства. В нашей внутрикорпоративной сети предусмотрен интернет-портал и еженедельное распространение бюллетеня о состоянии знаний. Надо прислушиваться к пользователям: «подсчет показателей» не доказывает слишком многого — кто-то может входить в сеть по 50 раз в день, и не находить там нужных знаний».

2 B (организация государственного сектора): «Средства, которые мы задействовали, значительно облегчили выполнение работ, однако при этом сотрудники обычно не рассматривают эти средства как средства менеджмента знаний. Основным таким средством является наш «Магазин зна-

ний», в котором объединено большое число баз данных, как корпоративных, так и локальных, и который автоматически предоставляет пользователям специализированные, постоянно обновляемые знания».

3 E (организация государственного сектора): «Наши базы данных, внутрикорпоративная сеть и порталы стали очень важными оперативными средствами. Некоторые подразделения все время работают в удаленном режиме. Их сотрудники имеют в автомобилях портативные устройства, предоставляющие им мгновенный доступ к нашим информационным системам и хранилищам знаний. Сотрудники также широко используют для поиска информации Интернет. Наши расширенные интрасети позволяют CoP-сообществам выходить за пределы организации».

4 G (организация частного сектора): «Наши средства управления взаимоотношениями с клиентами имеют жизненно важное значение, поэтому мы очень старались внедрить их. Все зависит от качества базы данных. Теперь, когда клиент звонит в филиал организации, система предлагает нашему сотруднику до десяти индивидуальных вариантов решения проблемы клиента».

Специалисты-практики в области МЗ пришли к выводу, что может оказаться более выгодным ограничение числа средств МЗ, задействованных в данной организации.

Примеры:

1 H (организация государственного сектора): «У нас имеется множество баз данных по всему миру — это на самом деле слишком много. Мы работаем над интеграцией имеющихся баз данных, так как слишком много незначительной информации заносится в эти базы».

2 I (организация частного сектора): «Наши сотрудники чрезмерно используют наши базы данных, внутрикорпоративную сеть и поисковые системы общего пользования. Некоторые наши интернет-сообщества очень активны, другие активности не проявляют. Расширенные интрасети используются редко».

3 J (организация государственного сектора): «Все наши средства менеджмента знаний играют важную роль. С точки зрения облегчения выполнения наших работ наиболее важными средствами являются электронная почта, которая может быть и благом, и проклятием, а также общественные веб-сайты и наши внутрикорпоративные сети. Наши онлайн-сообщества существенно не облегчают работу, поскольку у них другое предназначение».

6.3.2.9 Использование показателей высокого уровня

Некоторые специалисты-практики в области МЗ рассматривают подготовку, распространение, кодификацию и открытость знаний как предварительное условие эффективного использования МЗ.

Примеры:

1 B (организация государственного сектора): «Кодификация является для нас постоянным приоритетом — особенно в отношении публикаций, поступающих в «магазин знаний». Мы не пытаемся сделать неявные знания явными, но лишь картировать явные знания, чтобы указать, где находятся неявные знания. При этом открытость является ключевым фактором. Каждый сотрудник организации имеет доступ с персонального компьютера к «магазину знаний». Наше внимание сосредоточено на получении критической массы информации. Что касается подготовки и распространения знаний, то мы больше озабочены тем, чтобы сделать их реальностью».

2 C (организация частного сектора): «Кодификация является ключевым фактором и связана с тем, как вы можете преобразовывать человеческий капитал в структурированный».

3 E (организация государственного сектора): «Открытость является для нас основным мотиватором, с которым тесно связана кодификация, поскольку наша система управления информацией и все наши приложения знаний содержат конфиденциальные материалы. Права доступа к ним строго структурированы, и сотрудники уверены в защищенности системы».

4 F (организация государственного сектора): «Наша всеобъемлющая цель заключается в повышении открытости. Топ-менеджмент также придает большое значение обеспечению качества посредством использования специализированных показателей для управления процессом. Мы пытаемся так усовершенствовать процесс кодификации наших знаний, чтобы в случае увольнения сотрудников из организации их знания оставались в организации. Это очень тяжелая работа».

5 I (организация частного сектора): «Открытость является ключевым фактором, поскольку является частью культуры добровольного обмена знаниями. Кодификация знаний также важна — если вы можете задокументировать что-либо, то этим могут воспользоваться другие. Мы расцениваем подготовку знаний с точки зрения снижения затрат и получения денежных средств».

6.3.2.10 Стимулирование опережающего (превентивного) использования средств менеджмента знаний

Одним из признаков удачного применения средств МЗ является возможность извлекать и вносить информацию. Если же это средство рассматривать исключительно как ресурс типа «только для чте-

ния», то содержащаяся в нем информация может устаревать, а само средство, скорее всего, выйдет из употребления (при этом предполагается, что в МЗ важная роль отводится специалистам в области информатики, редакторам и библиографам). Полный потенциал средств МЗ раскрывается только тогда, когда достигается «критическая масса» активных пользователей. Эмпирические наблюдения указывают, что данный механизм начинает срабатывать сразу же после того, как, по крайней мере, 10 % пользователей становятся активными потребителями средств МЗ, что является гарантией постоянного доступа всех пользователей к актуальной информации. При этом затраты на поддержание и развитие этих средств сокращаются.

Опыт респондентов в целом поддерживает эти тезисы.

Примеры:

1 C (организация частного сектора): «Библиотека знаний будет весьма неполной, если сотрудники не вносят свой вклад. Для поддержания проектов по созданию банка знаний, необходимо постоянно увеличивать процент пользователей, которые будут его активными клиентами».

2 G (организация частного сектора): «На данный момент примерно 18 тыс. наших сотрудников имеют доступ к нашим средствам менеджмента знаний. Около 70 % сотрудников пользуются системой периодически, а 50 % сотрудников эффективно и регулярно используют ее. И эти пропорции быстро растут, поскольку все видят, что пользователи системы делают свою работу более качественно. Передовой опыт исходит от сотрудников, которые с умом используют получаемую информацию и знания. Нет такого понятия «плохие идеи» ... есть только плохое исполнение идей».

3 H (организация государственного сектора): «Некоторые из наших средств менеджмента знаний имеют очень активную абонентскую базу. В общем случае сотрудники используют базы данных больше как ресурс типа «только для чтения». Уровень интерактивности связан с частотой обновления баз знаний, поэтому необходимо, чтобы в организации работал специалист по контролю за применением передового опыта для баз данных, сохраняющий каталоги специальных знаний. В конце концов, уровень интерактивности зависит только от руководства конкретной организации».

Респонденты также определили методы, которые при достаточной настойчивости могут принести значительные выгоды бизнесу.

Пример — B (организация государственного сектора): «После завершения пилотного проекта произошло быстрое усвоение полученных результатов, и это имеет тенденцию к установлению доли сотрудников, регулярно получающих доступ к системе, примерно на уровне 60 %. Доля сотрудников, которые активно вводят в систему какую-либо информацию, достигла 10 % и неуклонно увеличивается. Мы действуем как «информационные посредники», чтобы побудить сотрудников приступить к пополнению базы данных».

Ряд организаций, которые являются лидерами измерений в МЗ, не только анализируют улучшения своих показателей, но также и привлекают талантливых сотрудников для поддержания своей успешной деятельности.

Пример — J (организация государственного сектора): «Наш сайт имеет более 5000 страниц. Более 50 % наших пользователей активно подписываются на наши средства менеджмента знаний, расцениваемые ими как перспективные. Сотрудники, начинающие работать с ними, считают их естественным рабочим средством».

6.4 Уроки, извлеченные из первичных исследований

6.4.1 Общие сведения

Питер Друкер (Peter Drucker) писал, что изобретение примерно 500 лет назад печатного станка и двойной бухгалтерии изменило принципы использования и управления информацией, однако он напоминает, что для этих инноваций потребовалось, по крайней мере, 50 лет, чтобы они достигли того уровня, который дал возможность их широкого внедрения.

Несмотря на разнообразие существующих в настоящее время подходов к измерениям в МЗ/ИК-области, на практике обращают на себя внимание два общих представления относительно МЗ/ИК-проектов, а именно:

- они должны разрабатываться для содействия и поддержки стратегических целей организации, и только после этого можно принимать решения относительно выбора основных (критических) факторов успеха (CSF-факторов) и определять надлежащие показатели или индикаторы;
- они, как правило, должны разрабатываться на уровне подразделения организации и только после их проверки применяться ко всей организации.

Ниже представлена квинтэссенция существующих подходов к МЗ/ИК-изменениям.

6.4.2 Контрольная карта для планирования и анализа менеджмента знаний

6.4.2.1 Решение о выборе предполагаемой области для проекта по менеджменту знаний

Некоторые специалисты-практики рассматривают МЗ как способ получения и кодификации знаний, делая их доступными для многократного использования и расширения. Возможно, область исследований по проекту может быть связана с управлением человеческим капиталом. Подобный подход потребует усилий, прикладываемых на уровне подразделения, с выполнением пилотных проектов МЗ на этапе проектирования. Наиболее подходящие показатели будут связаны с обучением и обменом знаниями, а основными средствами могут стать каталоги специальных знаний и сообщества по обмену опытом.

Другие организации считают, что МЗ должен осуществляться с использованием более широкого круга интеллектуальных активов. Помимо человеческого капитала, МЗ должен включать в себя структурный капитал (процедуры, инструкции и т. п.) и капитал клиентов (ценность брендов, лояльность клиентов, репутация и т. п.), что потребует от МЗ значительных усилий для концентрации внимания на уровне всей организации с целью получения всеобъемлющего представления о ней. Основными средствами могут быть коллективные базы данных о проделанной работе и проверенная передовая методика.

6.4.2.2 Выбор адекватной МЗ/ИК-модели

Основываясь на результатах первичных исследований, можно предположить, что большинство опытных специалистов-практиков в области МЗ обладали:

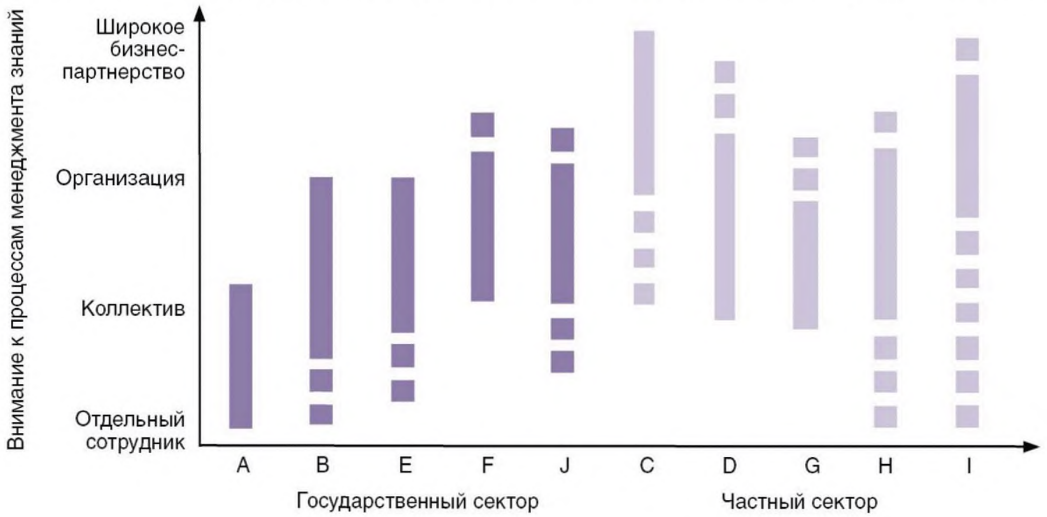
- разработанными МЗ/ИК-моделями, которые помимо специфики потребностей, принимали в расчет человеческий капитал, структурный капитал и капитал клиентов;
- BSC-подходом к отчетности и передаче конечных результатов (или его эквивалентом).

6.4.2.3 Поиск и изучение соответствующих примеров передового опыта в области менеджмента знаний

Опытные специалисты-практики в области МЗ рекомендуют при выполнении соответствующего проекта, сосредоточив свои усилия на уровне подразделения организации, искать примеры в смежных функциональных областях (например, в области исследований и разработок). И наоборот, концентрируя свои усилия на уровне всей организации, рекомендуется искать примеры только в определенной отрасли, а затем проанализировать, может ли быть достигнута совместная сопоставительная оценка.

Следует также признать, что различные культурные ценности в государственном и частном секторах, вероятно, влияют на интенсивность и направленность проектов в области МЗ.

Рисунок 9 иллюстрирует распределение усилий в МЗ/ИК-области у опрошенных организаций. Сплошные столбики на этой диаграмме относятся к текущему состоянию, а пунктирные — к перспективе.



На основании опроса специалистов-практиков в области МЗ, работающих в различных организациях

Рисунок 9 — Диаграмма, иллюстрирующая внимание к проектам в области менеджмента знаний со стороны организаций государственного и частного секторов

Приведенная диаграмма показывает, что:

- организации государственного сектора в основном ориентируют свои проекты в области МЗ на коллективы и их взаимосвязи. Очевидно, что смысл существования этих организации состоит в оказании государственных услуг, которые в основном состоят в публикации и из широкого распространения информации и явных знаний. Только две организации (F и J) стремятся к обмену знаниями со сторонними организациями, причем недавно обе стали государственно-частными партнерствами;
- организации частного сектора чаще всего стремятся к расширению своих проектов в области МЗ, что может быть следствием давления на них со стороны конкурентов и заставляет компании сотрудничать в создании сетей для обмена знаниями и партнерств с целью формирования так называемого широкого бизнес-партнерства.

6.5 Краткие выводы

В данном разделе кратко описаны результаты первичных исследований, проведенных в виде интервью с лидерами в МЗ/ИК-области в целом ряде отраслей, которые позволили узнать, какую из моделей, описанных в разделе 5, эти специалисты-практики считают наиболее полезной. Все они заявили о том, что большинство из них на самом деле индивидуализировали существующие модели, чтобы они соответствовали конкретному практическому назначению.

Специалисты-практики:

- стремились анализировать предлагаемые показатели по принципу «если мы можем измерить что-то, то можем ли мы влиять на результаты?»;
- выявили, что актуальность показателя может изменяться с течением времени и требовать корректировки или удаления, но только после проведения консультаций со всеми участниками процесса;
- разработали модели, которые при определенных обстоятельствах способны учитывать человеческий капитал, структурный капитал и клиентский капитал.

Кроме того, эти специалисты-практики рекомендуют организациям:

- проводить регулярные опросы вместе со всеми заинтересованными сторонами для своевременной корректировки проектов в области МЗ;
- согласовать плановые показатели для части периодического процесса стратегического планирования;
- признавать, поощрять и пропагандировать наилучшие результаты деятельности всеми заинтересованными сторонами (не забывая при этом, что нефинансовые виды поощрений часто оказываются более эффективными);
- убедиться, что результаты измерений предоставляются к рассмотрению руководству организации.

Эти специалисты-практики также использовали такие косвенные показатели, как результаты подготовки, распространения, кодификации и открытого доступа знаний.

7 Разработки и тенденции

7.1 Общие сведения

В разделах 3 и 4 рассмотрены основные подходы в области МЗ/ИК-измерений, в разделе 5 определены основные средства и модели измерений, используемые в настоящее время, а в разделе 6 на основе первичных исследований показано, как в десяти реальных организациях используются некоторые из этих подходов, средств и моделей.

Ниже рассматриваются некоторые из новых, передовых разработок и тенденций в этих областях, сосредоточившись при этом на:

- новых подходах к измерениям в МЗ;
- новых подходах к измерениям ИК.

Несмотря на то, что МЗ и управление ИК связаны между собой, их необходимо рассматривать по отдельности. Не должен вызывать удивления тот факт, что большинство исследований связано с ИК-капиталом, поскольку в настоящее время слишком много различных заинтересованных сторон понимают скрытую потенциальную ценность своих НА.

Тем не менее, все же предпринимаются определенные попытки более тесно связать между собой МЗ и управление ИК. Одна из таких попыток связана с использованием так называемого подхода «веб-ИК», который основывается на шести компонентах: стратегические цели, системы управления, системы измерений, информационные работники, катализаторы и системы вознаграждения (стимулирования). Согласно этому подходу, МЗ/ИК- интеграция требует такого согласования процессов МЗ с

активами ИК, которое отвечало бы стратегическим потребностям организации. Эта точка зрения отражена в выводах первичных исследований в разделе 6.

7.2 Новые подходы к измерениям в области менеджмента знаний

Поскольку строгие и слишком поспешно принятые показатели иногда могут вводить в заблуждение (например, число посещений в системе МЗ), некоторые эксперты концентрируют внимание на более «мягких» проблемах МЗ, таких как вера, доверие, сложность и внимание.

Вера. Знание часто определяют как «веру в то, что нечто правдиво и обоснованно». Это определение привело к измерению веры с помощью методов, которые полагаются исключительно на правильность ответов. Правильный или неправильный ответ интерпретируется просто — тестируемый знает или не знает что-либо. Подобные методы измерений имеют серьезные недостатки, которые могут быть частично устранены путем расширения определения знаний и включения в него уверенности тестируемого. В ряде недавно проведенных исследований были проанализированы исторические корни уверенности как важнейшего компонента знаний, и описан метод, который позволяет людям указывать, насколько они уверены в правильности каждого из своих ответов. Компьютерный анализ ответов тестируемого и его самооценка уверенности в них дает многомерные оценки знаний тестируемого, которые устраняют некоторые недостатки в оценке знаний и совершенствуют испытания, проводимые в настоящее время.

Доверие. Ведущие организации, в том числе компании, оказывающие специализированные услуги, осознающие, что в сложной корпоративной среде одним из ключевых НА, которые клиенты будут оценивать как результаты деятельности, является доверие. Некоторые организации в своих внешних связях формируют прямые ссылки на доверие и целостность[1)].

Сложность. В настоящее время в организациях проблема сложности достигла масштабов эпидемии и приводит к снижению концентрации усилий по управлению, трате времени и снижению выгоды для акционеров. Тем не менее, мало существующих ныне корпоративных показателей принимают в расчет сложность. В качестве логического ответа на данный вызов предлагается «объявить войну» организационной сложности, сортируя источники в порядке убывания доходов или расходов, ограничивая численность клиентов и поставщиков, сокращая и реорганизуя процессы и, самое главное, внедряя меры по борьбе со сложностью затрат (например, разработать и отслеживать оценки для создания и поддержания новых артикулов, продукции, клиентов, поставщиков и др.).

Примечание — В контексте МЗ «управление вниманием» стало наиболее важным фактором успеха, а в будущем оно, скорее всего, будет определять, какие организации окажутся среди лидеров новой экономики.

7.3 Новые подходы к измерениям интеллектуального капитала

7.3.1 Классификация последних исследований

Как и в случае основной методики измерения ИК (см. разделы 4 и 5), появляющиеся в настоящее время исследования в этой области можно разделить на:

- организационные и межорганизационные вопросы;
- национальные и наднациональные вопросы.

7.3.2 Организационные и межорганизационные вопросы

7.3.2.1 Общие сведения

На протяжении всего жизненного цикла организации (а также вне ее) ИК может играть важную роль в усилении значимости сетей организации.

7.3.2.2 НА/ИК и новые коммерческие компании

Малые и средние предприятия должны в основном сосредотачиваться на формировании ИК, например на управлении компетенциями, административных системах дублирования, стратегическом мышлении и контактах с клиентами. Целью одного недавно проведенного исследования был анализ

[1)] Генеральный директор компании PricewaterhouseCoopers Сэм ДиПиазза (DiPiazza) предложил к середине 2002 г создать новую трехуровневую структуру корпоративной отчетности, которая должна быть призвана обеспечить инвесторам и акционерам предоставление наиболее актуальной и достоверной информации, а также содействовать восстановлению доверия общественности к рынкам капитала. Три части модели ДиПиазза содержат набор общепринятых принципов бухгалтерского учета, ориентированных именно на принципы, а не на правила; стандарты на измерения и представление информации, которые являются специфическими для конкретных отраслей и последовательно применяются; рекомендации для конкретной компании, включая стратегии информации, планы, методы управления рисками, методы поощрений, особенности корпоративного управления и показатели эффективности. Принципиально важно, заявил ДиПиазза, что данная модель сочетает в себе элементы прозрачности, подотчетности и целостности, позволяющей восстановить доверие общественности.

того, насколько активы ИК могут быть связаны с выживанием и ростом новой компании. Результаты этого исследования свидетельствуют о том, что человеческий капитал предпринимателя (его образование, опыт ведения бизнеса и уровень мотивации), капитал компании (ее возможности быстро адаптироваться ко всем изменениям и способностям к внедрению успешных стратегий) и реляционный капитал (развитие производительных сетей и оперативного доступа к наиболее важным заинтересованным сторонам) являются ключевыми и связаны с результатами деятельности.

7.3.2.3 НА/ИК и прекращение деятельности компаний

На конечном этапе жизненного цикла любой организации оценки НА и ИК также становятся достаточно приоритетными, принимая во внимание растущее число корпоративных банкротств. Эксперты в области интеллектуальной собственности утверждают, что шансы компании, не располагающей достаточной наличностью денежных средств и выплачивающей свои долги, увеличиваются в тех случаях, когда НА учитываются при оценке стоимости компании. Увеличение числа компаний из отраслей с крупными НА, вступающих в процедуру банкротства, в этих случаях усиливает роль оценщиков. Например, ценность торговой марки включает в себя сочетание исторических данных о результатах использования этого бренда, его оплату по рыночной стоимости и потенциал для получения последующих доходов.

7.3.2.4 НА/ИК и слияние (поглощение) компаний

Приобретение знаний и других нематериальных ресурсов зачастую лежит в основе стратегии слияния и поглощения компаний. Прежние исследования о влиянии нематериальных ресурсов на эти процессы носили фрагментарный характер и их результаты зачастую оказывались весьма противоречивыми. В ряде недавних исследований в этой области использовался подход, основанный на анализе конкретных ситуаций, для определения основного ИК. В этих исследованиях также рассматривались условия, связанные с торговлей ИК и их влияние на перспективы повышения капитализации.

7.3.2.5 Создание стратегических союзов как способ управления НА/ИК

Для эффективного обмена знаниями организации должны развивать и поддерживать прочное взаимодействие между всеми активами ИК как в самой организации, так и за ее пределами. В отдельном исследовании рассматриваются два вида стратегических союзов — технологические и маркетинговые, и исследуется, как эти союзы могут способствовать формированию и сохранению ИК. Были получены доказательства того, что выгода от этих союзов может делиться между всеми партнерами только поровну. Если ИК создается меньшим или финансово более слабым партнером, то полученные доходы могут соответствующим образом присваиваться владельцами этого капитала посредством стратегического союза. Однако если ИК создается более крупным или финансово более сильным партнером, первым, вошедшим во взаимоотношения в этом союзе, то полученные доходы могут стать предметом конъюнктурного использования более слабым партнером.

7.3.2.6 Влияние типа организации на определение восприятия интеллектуального капитала

Если организации предполагают более эффективно выявлять, измерять и управлять своим ИК, то ответственность за инициирование и выполнение этих задач распространяется и на управление этими функциями. Было проведено исследование пяти типов руководящего состава организации (директор-распорядитель, менеджер по финансам, подбору персонала, информационным технологиям и маркетингу), работающих в трех широких типах организаций (коммерческие, государственные и некоммерческие организации). Исследование показало, что все руководители считают ИК лишенным единообразия и организациям различных типов еще предстоит разработать соответствующие методики и стратегии.

7.3.2.7 Влияние отрасли промышленности на определение восприятия интеллектуального капитала

Результаты опроса, проведенного под руководством 54 внутренних аудиторов, показали, что ядро промышленной компании напрямую не связано с восприятием ИК этой компании, однако с ним связан размер подразделения внутреннего аудита: компании с подобными подразделениями обычно считают, что для них ИК очень важен. По итогам исследования было высказано предположение, что системы измерения эффективности бизнеса в большей степени реализуются на предприятиях, которые акцентируют внимание на ИК. Отдельной разработкой является система сопоставительного анализа интеллектуального капитала (ICBS), которая использует методы, позволяющие компаниям оценивать ключевые компетенции или сравнивать их с таковыми у конкурентов мирового класса в той же отрасли. При систематическом и периодическом использовании этих средств можно получить балансовую таблицу конкурентоспособности, которая будет дополнять финансовый баланс и стимулировать компанию к рациональному использованию ИК.

7.3.2.8 Признание активов и пассивов с помощью интеллектуального капитала

Если бы в области ИК допускалась двойная бухгалтерия, то каждому дебету имелась бы возможность указания и кредита. На самом деле ИК более соответствует результату вычитания интеллектуальных пассивов из интеллектуальных активов, чем просто сумме выявленных интеллектуальных активов организации. Могут ли быть реально получены абсолютные значения ИК, также считается сомнительным.

7.3.2.9 Сравнение оценок интеллектуального капитала и денежных потоков

Точно так же, как анализ дисконтированного потока денежной наличности является одним из наиболее важных методов оценки, основанных на бухгалтерском учете, необходимо определять и измерять величину ИК. В ряде исследований проводилось сравнение величины ИК с величиной финансового денежного потока, продемонстрировавшее необходимость проведения дополнительных исследований по измерениям ИК. При отсутствии качественных показателей ИК рекомендуется в качестве средств определения его наличия или роста использовать индикаторы.

7.3.3 Национальные и наднациональные проблемы

7.3.3.1 Общие сведения

В исследованиях на национальном и наднациональном уровнях выделяются следующие основные темы (см. 4.5).

7.3.3.2 Перспективное регулирование интеллектуального капитала

Хотя в настоящее время в большинстве стран компании не обязаны сообщать о своих ИК-активах, уже имеющиеся в наличии ИК-активы перед проведением исследований систематически анализируют, сравнивают с концепцией ИК и используют соответствующие показатели для его измерения. В одном из последних документов анализируются научно-исследовательские методологии, применяемые для сбора информации об использовании учета ИК в компании, предоставлены рекомендации компаниям по отчетности по ИК и исследованы актуальные вопросы и выводы относительно учета ИК в будущем.

7.3.3.3 Региональное или национальное развитие интеллектуального капитала — премия Эдвинссона-Сен-Онжа

В 2003 г. в связи с объявлением премии Эдвинссона-Сен-Онжа в размере 2000 долл. за лучшую студенческую работу на тему «Региональное или национальное развитие интеллектуального капитала», появилась интересная разработка. Причиной для введения подобной новой премии послужило то, что большая часть существующей литературы по ИК относилась к анализу на уровне компании, однако расширяющаяся область интересов ставит важную исследовательскую задачу — как определить, измерить и оптимально использовать ИК государств или регионов? Многие из аналогичных структур в пределах исследований на уровне компаний (например, финансовый, человеческий и структурный капиталы) имели сходные представления на концептуальном уровне для стран. Некоторые страны (например, Швеция, Хорватия, Израиль и Дания — см. 4.5) и регионы (например, арабоговорящие страны) уже рискнули идти вперед в этой области исследований. Несмотря на огромные достигнутые успехи, еще осталось гораздо больше возможностей. Для этой конкретной премии могут быть представлены доклады, основанные на концептуальных, теоретических, эмпирических, экспериментальных или ситуационных исследованиях, а выносить решение о них будет комитет по присуждению премии.

7.3.4 Новые «жесткие» и «мягкие» подходы к нематериальным активам и интеллектуальному капиталу

7.3.4.1 Измерение «жестких» интеллектуальных активов

Примеры последних исследований в области «жестких» (т. е. связанных с финансами) НА.

Связи между методиками управления, характеристиками НА и биржевой прибылью

Разработан подход для измерения характеристик НА любой компании или ее подразделения, использующий в финансовой отчетности общепринятые принципы бухгалтерского учета. Благодаря измерениям можно охарактеризовать НА в качестве доли капитала компании, которая является предметом торгов на бирже. Исследования показали, что эти характеристики тесно связаны с биржевой прибылью.

Бухгалтерский учет, эмпирические оценки и ИК

В исследованиях обращается внимание на то, как может быть измерен вклад НА в поток денежной наличности, и как после этого можно перейти к оценкам стоимости бизнеса и акционерной стоимости. Эта точка зрения организации вскрывает «классическую» структуру категорий и состава НА и перекомпоновывает их в форму, чьи параметры доступны для контроля и измерения с помощью многомерной модели.

Изменения в стандартной теории ИК

«Стандартная» теория ИК содержит ряд ключевых допущений или методик, которые, как считают некоторые, реально ограничивают представление о фактических НА. Обсуждению подлежат четыре из этих методик: о тенденции к ограничению НА компаний до параметров интеллектуальных средств производства; об использовании классификационных схем, которые разделяют общий капитал компании на части; о тенденции относиться к НА так же, как и к материальным активам, пытаясь принудить их к использованию системы двойной бухгалтерии; об отсутствии подходящих эталонов, которые позволили бы пользователю судить о том, следует ли рассматривать результаты измерений как слишком большие или слишком малые. Для каждого из указанных методов предусмотрен альтернативный метод, основанный на практике и полностью протестированной методологией.

7.3.4.2 Измерение «мягких» интеллектуальных активов

Последние исследования предлагают радикально новые пути решения «мягких» проблем, связанных с человеческим капиталом и стоящих перед ИК/НА:

- в качестве основного источника конкурентных преимуществ человеческий капитал уже обогнал финансовый и технологический, но необходима другая стратегия для его использования в полной мере;

- предполагается, что бухгалтерский учет в том виде, в котором он осуществляется сегодня, уже является устарелым. В сегодняшнем быстро меняющемся мире с помощью традиционной бухгалтерии не удается измерить истинную ценность компании, поскольку еще предстоит найти способ определения самого ценного, но неустойчивого актива — людей. Следует создать новую модель, которая позволит более точно оценивать компании.

7.3.4.3 Тройной критерий отчетности

Наиболее убедительным доказательством того, что НА, несмотря на свою естественную сложность определения, приобретает большое значение, является тот факт, что многие организации в настоящее время расширяют свою корпоративную отчетность, включая в нее информацию о так называемой тройной итоговой строке с экономическими, социальными и экологическими показателями для оказания влияния на все заинтересованные стороны и рынки капиталов (рейтинговые агентства). По некоторым данным в Западной Европе две трети крупных компаний уже рассматривают возможность предоставления подобной информации в дополнение к их обязательной финансовой отчетности[1)]. Тройной критерий отчетности признает, что:

- экономические показатели не ограничиваются финансовой информацией, но также охватывают заработную плату и пособия, производительность труда, создание рабочих мест, расходы на внешние подряды, инвестиции в научно-исследовательские (опытно-конструкторские работы), обучение и другие виды человеческого капитала;

- социальная отчетность по-прежнему требуется гораздо реже: социальные вопросы, как правило, включают в себя охрану труда, текучесть кадров, соблюдение трудовых и общечеловеческих прав, корпоративную благотворительность, разнообразие трудовых ресурсов, а также заработную плату и условия труда. В этой области стандарты разрабатываются медленнее, а средства и показатели зависят от региона и отрасли;

- экологическая отчетность уже некоторое время ведется в ряде отраслей и поэтому находится на более сложном этапе: экологические проблемы включают в себя воздействие производственных процессов, продукции и услуг на воздух, воду, землю, биологическое разнообразие и здоровье людей. Производственные, нефтяные и энергетические компании, которые имеют четкие представления о последствиях использования природных ресурсов, являются лидерами в предоставлении экологической информации, тогда как многие компании сферы обслуживания начинают понимать, что они могут повысить свою репутацию, отчитываясь в этой области.

7.4 Краткие выводы

В области измерений в МЗ появляются новые темы, уделяющие внимание таким более «мягким» областям, как вера, доверие, сложность и управление вниманием (это может быть, в частности, ответной реакцией на появление вводящих в заблуждение некоторых установленных «жестких» показателей, как, например, число посещений внутрикорпоративной сети или другой системы МЗ).

[1)] PricewaterhouseCoopers Management Barometer — это ежеквартальный опрос руководителей крупных транснациональных корпораций, работающих в сфере технологий, оказания финансовых услуг и производства потребительских и промышленных товаров.

В области измерений ИК проводится немало исследований, рассматривающих проблемы, как на уровне организаций, так и на межорганизационном, национальном и наднациональном уровнях. Темы варьируют от измерения «жестких» активов (т. е. с использованием квази-финансовых методов НА/ИК-отчетности) до измерения «мягких» активов (т. е. измерений человеческого капитала, доверия и социальной отчетности).

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, интеллектуальный капитал, система менеджмента знаний, материальные активы, нематериальные активы

Редактор *А.Е. Петросян*
Технический редактор *В.Н. Прусакова*
Корректор *С.В. Смирнова*
Компьютерная верстка *Л.А. Круговой*

Сдано в набор 02.11.2016. Подписано в печать 05.12.2016. Формат 60 × 84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 6,05. Уч.-изд. л. 5,47. Тираж 29 экз. Зак. 3017.
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