ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО
ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 57127— 2016/ PAS 2001: 2001

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ

Руководство по наилучшей практике

(PAS 2001:2001, IDT)

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2016

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН ООО «НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс» (ООО «НИИ «Интерэкомс») совместно с НИИ Корпоративного и проектного управления на основе собственного перевода на русский язык англоязычной версии международного документа, указанного в пункте 4

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. № 1342-ст

4 Настоящий стандарт идентичен международному документу PAS 2001:2001 «Менеджмент знаний. Руководство по наилучшей практике» (PAS 2001:2001 «Knowledge management. A guide to good practice», IDT)

5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

*Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии (*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 Основные причины заинтересованности организации в менеджменте знаний 6
3.1 Введение в менеджмент знаний 6
3.2 Экономика, основанная на знаниях и ее значимость 9
3.3 Организационные проблемы, требующие решения с помощью менеджмента знаний 11
4 Способы реализации менеджмента знаний в организациях 15
4.1 Начальный подход к менеджменту знаний 15
4.2 Формирование культуры сотрудничества, благоприятной для реализации менеджмента знаний 22
4.3 Взаимосвязь между измерениями результатов менеджмента знаний и соответствующими поощрениями 30
4.4 Управление контентом в программе по менеджменту знаний 33
4.5 Освоение и использование знаний 38
4.6 Роли и обязанности в рамках менеджмента знаний 41
4.7 Возможности развития организации при использовании менеджмента знаний 46
5 Предполагаемые выгоды от инвестиций в менеджмент знаний 49
5.1 Менеджмент знаний и устойчивая инновационная деятельность в ведущих организациях . . . 49
5.2 Менеджмент знаний и непрерывное обучение персонала 51
6 Переход к более глубокому пониманию менеджмента знаний 52
6.1 Альтернативные подходы к менеджменту знаний, которые могут применять организации 52
6.2 Информационные источники в области менеджмента знаний 53
6.3 Тенденции в области менеджмента знаний 55
Приложение А (справочное) Связь между менеджментом знаний и другими областями менеджмента 59
Приложение В (справочное) Связь между менеджментом знаний и стандартными функциями организации 61
Приложение С (справочное) Связь настоящего стандарта с другими документами по применению передовых методов менеджмента знаний и стандартами 64

Введение

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

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

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

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

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

Применение менеджмента знаний

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.



Рисунок 1 — Основа менеджмента знаний: европейская перспектива

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

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

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

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

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

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

Применение системы менеджмента знаний на практике

Комплекс стандартов в области МЗ предлагает организациям, заинтересованным в МЗ, руководителям проектов и группам по проекту СМЗ использовать их в качестве основы для первоначальных обсуждений. Если это поможет организациям в достижении общего понимания, увязке и определении направления своих действий, идентификации аспектов СМЗ, относящихся к данной организации,

понимании правильной комбинации этих аспектов, определении, какие процессы подлежат управлению и пониманию методов развития СМЗ на организационном и индивидуальном уровнях — необходимость МЗ очевидна и несомненна.

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

Настоящий стандарт представляет руководство по управлению знаниями в организации и за ее пределами.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ

Руководство по наилучшей практике

Knowledge management. A guide to good practice

Дата введения — 2017—06—01

1 Область применения

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

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

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

2 Термины и определения

В настоящем стандарте применены следующие термины с соответствующими определениями:

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

Издание официальное

Примечания

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

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

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

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

Примечания

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

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

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

2.4 **архитектура контента** (content architecture): Метод единообразной классификации, идентификации и тегирования информации/знаний на соответствующем языке, который обеспечивает беспрепятственную передачу информации внутри организаций и между ними.

2.5 **службы поддержки контента** (content help desks): Информационная служба, предназначенная для взаимодействия с пользователями, нуждающимися в помощи при получении контента.

Примечание — Роль службы поддержки состоит в предоставлении персоналу большего объема информационной литературы и ознакомлении его с доступными данной службе средствами. Опыт показал, что, вероятно, информация и средства будут использоваться более правильно, если изначально будет оказана соответствующая поддержка.

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

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

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

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

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

2.10 **извлечение знаний из данных** (data mining): Метод анализа данных, содержащихся во многих базах данных одновременно, позволяющий выявлять тенденции и характерные особенности, которые можно использовать для совершенствования бизнес-процессов.

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

Примечания

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

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

2.12 **управление документацией** (document management): Управление жизненным циклом документов или предоставление доступа к документации на бизнес-процессы.

Примечание — В данном контексте — это документы, которые требуют интенсивного сотрудничества при их создании и постоянной актуализации.

2.13 **электронный бизнес** (E-business): Масштабное преобразование бизнес-процессов, которое возможно при использовании усовершенствованных электронных (особенно сетевых) информационных систем.

2.14 **электронная торговля** (E-commerce): Автоматизация процессов заключения сделок, предполагающая экономию для поставщика, но в то же время оказывающая повышенное давление на службу доставки заказчика.

2.15 **электронная почта, календарное планирование и планирование коллективной работы** (electronic mail, calendaring and scheduling): Фундаментальные наборы программ для МЗ, которые интенсивно встраиваются в корпоративную информационно-технологическую инфраструктуру.

Примечание — Включает в себя передачу сообщений и комбинацию утилит электронной почты с информацией о продукции для координации календарных планов, совещаний и использования ресурсов. Относится к средствам оперативного обмена знаниями, основанными на общем формате документов и каталогов и минимизирующими технические барьеры при обмене знаниями.

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

2.17 **расширенная корпоративная интрасеть, Экстранет** (Extranet): Веб-сайт, осуществляющий связь между компанией, другими компаниями (партнерами) или людьми, но являющийся замкнутой структурой, доступ к которой возможен лишь при наличии учетной записи и соответствующих прав доступа.

2.18 **отбор информации для анализа (изучения)** (harvesting): Целью отбора информации для ее анализа является получение знаний (в особенности неявных знаний) и документирование накопленного опыта.

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

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

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

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

Примечания

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

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

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

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

Примечания

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

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

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

2.23 **активы знаний** (knowledge assets): Знания, относящиеся к бизнес-деятельности организации, а именно явные и неявные знания ее сотрудников, клиентов и бизнес-партнеров, данные и информация, хранящиеся в структурированных базах данных (например, в электронной почте, контенте производственных процессов и электронных таблицах), информация, хранящаяся в цифровой или печатной документации, в закупленном контенте и общедоступном контенте, полученная из Интернета или других источников.

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

Примечания

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

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

3 Результатом аудита знаний могут быть карты знаний, которые должны обеспечивать анализ использования знаний и их практическое применение в целевой среде, анализ сильных и слабых сторон обмена знаниями и измерять активы знаний и доступные ресурсы. Этот аудит информирует о разработке инициатив и, если это целесообразно — о стратегии менеджмента знаний.

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

2.25 **среда менеджмента знаний** (KM environment): Сочетание технологий, людей, организаций, процессов, поощрений и культуры, которые в своей совокупности образуют необходимую для МЗ среду.

2.26 **инфраструктура менеджмента знаний** (KM infrastructure): Люди, процессы и автоматизированные системы, которые необходимы для поддержания МЗ в организации.

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

2.28 **картирование знаний, преобразование знаний** (knowledge mapping): Высокоуровневый вид работы со знаниями, позволяющий оценивать характер и качество активов знаний и их потоков с целью идентификации существующих ресурсов знаний и неиспользованных резервов, анализа потоков знаний и более конкретного определения главных направлений.

Примечание — Некоторые считают картирование знаний мощным средством управления изменениями, которое можно применять для получения немедленной выгоды, делая неформальные ресурсы знаний явными. Другие утверждают, что это невозможно, причем картирование знаний они рассматривают лишь в качестве указания местоположения и потока знаний в организации.

2.29 **обучение на накопленном опыте** (learning histories): Обучение на накопленном опыте (иногда также называемое «анализом результатов выполненных действий» или «подведением итогов») является ретроспективным учетом наиболее значимых событий в недалеком прошлом организации, которые воспроизведены со слов участников событий.

Примечание — Ценность подобного обучения состоит не столько в самом документе, но и в процессе консультирования — переговоров, в которых люди приходят к коллективному пониманию смыслового содержания знаний, углублению этого понимания и тщательному обсуждению возможностей более эффективных действий.

2.30 **персонализация** (personalisation): Разумное объединение знаний, получаемых из различных внутренних/внешних источников, а также автоматическое предоставление каждому сотруднику организации необходимого ему контента.

Примечание — Для сотрудника организации наиболее приемлем (хотя и не всегда) «произвольный» способ персонализации. Последнее означает, что каждый из сотрудников организации может выбирать для себя получение требуемого ему контента, который был определен им на этапе настройки, на котором сотрудникам предлагают установить собственный профиль информации. При этом пользователи будут оповещаться о поступлении новой информации с помощью браузера компьютера, по электронной почте или факсу. В условиях удаленной работы оповещения можно получать по мобильному телефону с помощью SMS-сообщений или по WAP-устройству. Для менеджмента знаний часто более предпочтителен «непроизвольный» способ персонализации (профилирования), который позволяет распространять выбранную информацию.

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

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

2.31.1 **мегапорталы** (megaportals): Исходные порталы в Интернете, которые начинают действовать как стандартные средства поиска информации и быстро превращаются в мегапорталы.

Примечание — Они обычно распространяются на обширную область в Интернете (в отличие от конкретного сообщества по интересам).

2.31.2 **вертикальные порталы** (vertical portals): Иногда их называют «ворталами» (отраслевыми аукционными порталами) и считают ограниченными по своей глубине.

Примечание — Они предназначены для специфических сообществ по интересам и рынков. Вертикальные порталы в сети существуют практически для каждой целевой группы получателей информации и часто направлены на взаимодействие между юридическими лицами и конечными потребителями/физическими лицами [взаимодействия типа B2C (business-to-consumer)].

2.31.3 **порталы для взаимодействий между юридическими лицами (взаимодействий типа B2B)** (business-to-business (B2B) portals): Тип электронной торговой площадки, устанавливаемой для осуществления сделок между бизнес-партнерами.

Примечание — Они предоставляют различные возможности для ведения электронного бизнеса (например, связанного с материально-техническим снабжением или проведением аукционов).

2.31.4 **информационные порталы предприятия** (enterprise information portals): Порталы, размещенные в интересах лишь одного предприятия.

Примечание — Потребителями информации могут быть как внутренние юридические и физические лица, взаимодействующие между собой по типу B2B, в частности, сотрудники организации, получающие доступ к правилам отбора и найма персонала, так и внешние юридические лица, взаимодействующие между собой по типу B2B, в частности, клиенты, поставщики, торговые партнеры, ведущие поиск информации или сделок.

2.32 **реестры профессиональных навыков, систематизированные телефонные справочники и перечни экспертов в конкретных областях знаний** (skills inventories, yellow pages and subject experts): Базы данных, содержащие биографическую информацию о сотрудниках организации, а также информацию относительно их профессионализма, являются средством поиска специальных знаний сотрудников, о которых другие сотрудники никогда не смогли бы узнать.

Примечание — Базы специальных знаний или корпоративные специализированные телефонные справочники могут оказаться крайне полезными, если они должным образом сформированы и ими правильно управляют. Крупные централизованные базы данных зачастую используются не в полной мере, тогда как базы специализированных знаний, разработанные локально и своевременно обновляемые, обычно работают более успешно. Информация в них более актуальна и имеет большее значение.

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

Примечания

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

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

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

2.34 **таксономия** (taxonomy): Основа (фреймворк) для классификации и компоновки объектов, используемая для построения иерархической системы классификации.

2.35 **расширяемый язык разметки** (eXtensible Markup Language; XML): Язык, разработанный специально (хотя и не исключительно) для веб-документов, позволяющий разработчикам создавать собственные специализированные тэги, обеспечивающие определение, передачу, проверку и интерпретацию знаний между различными областями применения и различными организациями.

Примечание — Существует множество вариантов XML-языка, например, XBRL-язык (расширяемый язык бизнес-отчетности), который формируется как международный стандарт для описания открытого обмена финансовыми данными.

3 Основные причины заинтересованности организации в менеджменте знаний

3.1 Введение в менеджмент знаний

3.1.1 Общие сведения

Многие организации стремятся к управлению знаниями из-за того, что в силу существующих конкурентных вызовов с течением времени они должны развиваться, а навыки и опыт их владельцев, менеджеров и сотрудников традиционно должен передаваться посредством неформальных процессов. Основу организации составляют взаимоотношения персонала: «рассказчиков» (storyteller) и «слушателей» (listener), специалистов и их учеников, коллег. Если судить по самым ранним зафиксированным записям, предпринимались попытки систематизации (классификации) знаний в документах, будь то опыт старейшины племени (на пергаменте), или позднее — опыт сотрудников компаний (в базах данных, внутрикорпоративных сетях и на порталах).

МЗ нельзя считать каким-то новым подходом. Многие организации в течение многих лет фактически успешно управляют большинством своих знаний, как путем их систематизации, так и обмена ими между сотрудниками организации. Причина, по которой МЗ актуален сегодня, — это становление все более сложных бизнес-моделей.

Ускоряющиеся темпы создания и накопления информации затрагивают все организации, начиная от небольших компаний и заканчивая международными корпорациями. Небольшое домашнее производство, которое раньше обслуживало клиентов, находящихся в радиусе нескольких миль, сегодня посредством возможностей, предоставляемых сетевым бизнесом, может обслуживать глобальную клиентскую базу, однако это будет зависеть от способности к эффективному обмену знаниями относительно продукции, поставщиков и процессов с разнородными и рассредоточенными сообществами.

В прошлом организации в попытках развития интеллектуальных способностей своих сотрудников традиционно ориентировались на аудиторное обучение, однако в настоящее время средства электронного обучения МЗ (например, курсы обучения, предоставляемые и контролируемые в онлайн-режиме во внутрикорпоративной сети) играют решающую роль в возможности обучения с более широким доступом к знаниям. Эффективно действующий МЗ во внутрикорпоративной сети и у носителей знаний может играть основную роль в более эффективном предоставлении отдельным сотрудникам организации большей информации, например, путем:

- оптимизации бизнес-процессов внутри организации для отдельного сотрудника;
- сокращения времени и усилий, связанных с поиском контента;
- облегчения быстрой интеграции новых сотрудников в организацию.

3.1.2 Определение менеджмента знаний

Нижеприведенное определение менеджмента знаний представлено исключительно для сведения ввиду отсутствия единого установленного для всех определения: «Силы и средства, с помощью которых сообщества в организации могут собирать знания (которые они считают крайне важными для

себя), постоянно совершенствовать и наиболее эффективным образом делать их доступными для тех, кто в них нуждается, чтобы полученные знания могли бы творчески использоваться всеми в своей повседневной работе».

Главное условие при выборе определения МЗ — оно должно хорошо согласовываться с целями и бизнес-стратегией этой организации (см. рисунок 2).

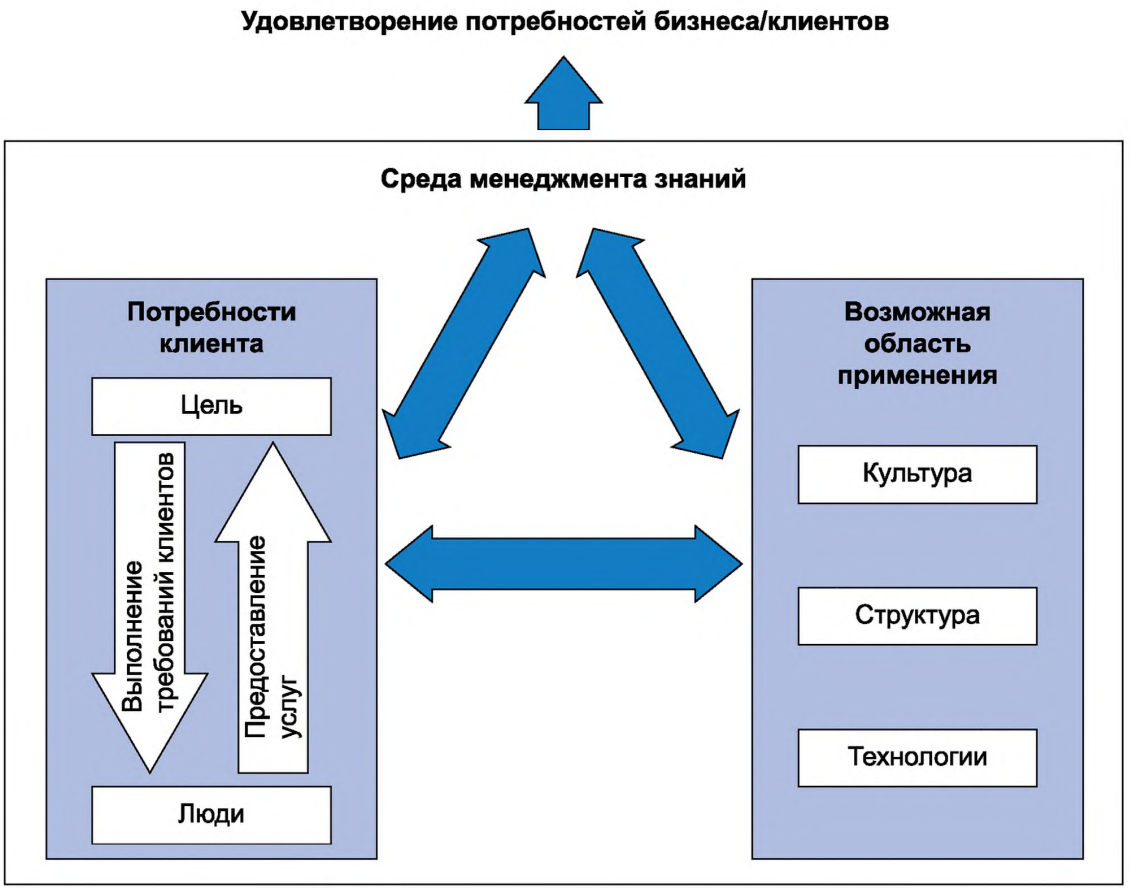


Рисунок 2 — Подход организации к менеджменту знаний, который должен отвечать требованиям бизнеса и клиентов

Существует множество способов изучения МЗ, поэтому организациям необходимо выбирать между несколькими конкурирующими методологиями и подходами. Многие считают знания ориентированными только на людей, конкретные места и объекты, однако остальные (в том числе некоторые идеологи естественных подходов к МЗ) опровергают данную классификацию на том основании, что подобный подход может привести лишь к получению частичной или неполной картины знаний. Общепризнанный подход к МЗ состоит в изучении «людей, процессов и технологий» или в другом варианте — «культуры, структуры и технологий».

Культура. Формирование в организации соответствующего уровня организационной культуры (например, ценностей и моделей поведения) в части МЗ, как правило, является наиболее важной и одновременно наиболее сложной проблемой. Приступая к реализации программы по МЗ, организации должны учитывать такие факторы, как ответственность, конфиденциальность, приближенность заинтересованных сторон, барьеры при обмене опытом, прозрачность и мотивация (см. 4.2.3). МЗ прежде всего связан с людьми и должен быть согласован с основной системой ценностей в организации (см. рисунок 3).



Рисунок 3 — Обмен знаниями должен стать основополагающей ценностью

Структура. Для совершенствования процесса обмена знаниями организациям может потребоваться внесение изменений в структуру внутренних бизнес-процессов, а иногда и корректировка самой структуры организации. Например, если организация сегодня имеет региональные подразделения, получающие прибыль и несущие убытки, то члены коллектива одного такого подразделения могут не иметь никаких стимулов к обмену знаниями с членами коллектива другого регионального подразделения, поскольку они напрямую могут не почувствовать какую-либо выгоду от этого (например, в условиях любого увеличения доли прибыли).

Технология. Менеджмент знаний редко бывает успешным и почти никогда не достигается только путем реализации комплекса программных средств. Тем не менее, учитывая увеличение масштабов деятельности многих организаций и разнообразие их взаимоотношений со все большим количеством

внутренних и внешних заинтересованных сторон, технологию следует рассматривать в качестве важнейшего фактора содействия МЗ. В любом случае технология — это проявление производственной культуры, а не противодействующая сила.

3.1.3 Краткие выводы

Менеджмент знаний не является нововведением, однако ускорение темпов изменений в организациях приводит к необходимости активизации управления знаниями.

Основное внимание организации должны уделять разработке дружественной к МЗ культуры сотрудничества, которая поддерживается соответствующей структурой и может быть обеспечена с помощью технологий.

Менеджмент знаний — это фактор развития, а не обособленная концепция, которая может существовать изолированно от более широкой стратегии организации.

3.2 Экономика, основанная на знаниях и ее значимость

3.2.1 Общие сведения

В современной экономике залогом конкурентоспособности является сочетание различных ресурсов, например, человеческих, финансовых, образовательных, универсальных и т. д. Однако сегодня все чаще признается тот факт, что знания могут стать более жизненно важными для достижения стабильных успехов, чем капитал, труд или земля. Зачастую ресурсы, связанные со знаниями, сегодня наиболее обделены вниманием.

3.2.2 Глобальная экономика, основанная на знаниях

В настоящее время по всему миру широкое распространение получили такие понятия, как «новая экономика» или «экономика, основанная на знаниях».

Совет ЕС в Лиссабоне в 2000 г. установил для себя в качестве наиважнейшей цели сделать Европу самой конкурентоспособной и динамичной экономикой в мире, основанной на знаниях. В Великобритании на правительственных веб-сайтах было заявлено, что «экономика знаний — это успешная и процветающая экономика, которая эффективно использует знания, навыки и творчество для создания высокопродуктивных бизнес-процессов и высококачественных товаров и услуг».

Многие в США полагают, что интеллектуальный капитал и интеллектуальная собственность идей станут самыми ценными товарами в экономике, основанной на знаниях. Недавние исследования подтвердили, что эффективное управление «человеческим капиталом» может увеличивать биржевую стоимость акций до 30 %. Объем наукоемких работ, например в области информационных технологий, предоставления медицинских и бизнес-услуг, в 3–6 раз растет быстрее роста занятости во всей экономике.

3.2.2.1 Другие взгляды на экономику, основанную на знаниях

Согласно недавно опубликованной работе определения экономики, основанной на знаниях, существенно различаются:

- в США новый тип экономики связывают с ростом компаний, занимающихся программным обеспечением, программными вычислениями, медиа- и коммуникационными технологиями. Сетевой бизнес (электронная коммерция) перемещает экономическую деятельность из одной отрасли в другую — от традиционных розничных банков к онлайн-банкам или от традиционных книжных магазинов к книжным онлайн-магазинам, а также создает процессы, позволяющие делать рынки более открытыми для новых участников и более прозрачными — для потребителей. Электронная коммерция снижает затраты, повышает эффективность и делает поставки более приспособленными к изменениям требований, в результате чего она может создавать долгосрочную прибыль (с точки зрения более низкой инфляции);

- в Европе, наоборот, значительный объем человеческого капитала все еще сосредоточен в больших организационных структурах или в государственном секторе. Однако теперь стали появляться признаки того, что в европейских странах развивается новая культура, в рамках которой предприниматели создают предприятия малого бизнеса (см. рисунок 4). Европейцы все более и более будут стараться жить в экономике, основанной на знаниях, в которой инновации и предпринимательство являются жизненно важными для роста и занятости. В самом деле, Европейский круглый стол промышленников, состоявшийся в марте 2001 г., в своем докладе Стокгольмскому саммиту ЕС дал рекомендации по оперативному отслеживанию состояния работ в области повышения конкурентоспособности за счет экономики, основанной на знаниях.



Рисунок 4 — Основополагающие принципы новой экономики, основанной на знаниях

3.2.3 Роль менеджмента знаний в экономике, основанной на знаниях

Для качественного предоставления услуг клиентам и сохранения собственного бизнеса в условиях экономики, основанной на знаниях, организациям потребуется сокращать продолжительность своих производственных циклов, работать с более низким уровнем накладных расходов (на персонал, сооружения и оборудование), сокращать время разработки продукции, повышать качество обслуживания клиентов, расширять функциональные возможности сотрудников, обновлять и представлять на рынок высококачественную продукцию, повышать гибкость и универсальность, получать информацию, создавать знания, обмениваться опытом и проводить обучение сотрудников. Ничто из перечисленного невозможно без постоянного внимания к созданию и обновлению знаний, к их доступности, качеству и возможности использования всеми сотрудниками и коллективами на предприятии и на рынке. Столкнувшись с указанными проблемами, наиболее важным первым шагом для организации может стать попытка «узнать то, что уже известно», возможно, посредством аудита своих патентов, авторских прав или других активов знаний (см. 6.1.2).

Об организации в условиях экономики, основанной на знаниях, будут судить по ее возможностям применять МЗ, а конкуренция между организациями будет разворачиваться за:

- лучшие таланты. В частности, новое пополнение сотрудников организации будет требовать от нее совершенной инфраструктуры МЗ, поскольку многие из них, вероятно, уже будут обладать достаточно высокой грамотностью в области информационных технологий и использовать их для обмена знаниями с помощью виртуальных сетей еще до объединения с трудовым коллективом организации;
- выгодных клиентов. Клиенты все чаще стали оценивать своих поставщиков на основе тех знаний о них, которые были запрошены, сопоставлены и обменены, а также информации о том, как они сотрудничают со своими поставщиками;
- наиболее подходящих партнеров для интеграции (слияния). Качественная инфраструктура МЗ станет жизненно важной, когда организации попытаются наладить сотрудничество с новыми партнерами/поставщиками или быстро интегрироваться с ними.

Проведенное исследование, выявившее организационные проблемы, связанные с формированием, сохранением и использованием знаний, показало, что даже наукоемкие компании мирового класса сталкиваются с внешним давлением. Это исследование также показало, что большинство опрошенных сотрудников считают обмен знаниями через границы организации по-прежнему затруднительным (см. 4.2.3). Каждая компания, участвующая в исследовании, продемонстрировала ряд инициатив с целью содействия развитию более целенаправленного формирования, обмена и применения

знаний. Тем не менее, почти три четверти сотрудников организаций сообщили, что их знания повторно не использовались, почти 90 % сотрудников заявили, что они не получили доступа к накопленному опыту, а более половины сотрудников даже не умели пользоваться уже имеющимися в организации электронными средствами.

3.2.4 Краткие выводы

Многие организации считают, что в условиях новой экономики знания могут стать более важными для поддержания устойчивого успеха в бизнесе, чем капитал, труд или земля.

Экономика, основанная на знаниях, — это глобальный феномен, стоящий на повестке дня корпораций и правительств во всем мире.

Многие организации уже стали понимать, что они живут в новые времена, но часто бывают не в состоянии ликвидировать даже основные барьеры на пути совершенствования процесса обмена знаниями.

Примеры

1 Аэрокосмическая компания решила в будущем больше ориентироваться на послепродажное обслуживание и модернизацию своей продукции. Она стимулировала своих сотрудников к приобретению опыта работ, выполняемых на более поздних этапах жизненного цикла продукции с целью получения более надежных знаний о клиенте и конкретных навыков технической поддержки, которые в дальнейшем будут высоко оцениваться. Другими словами, сотрудники компании поняли, на чем сосредоточить свое обучение, и получили стимул к приобретению новых знаний.

2 Инжиниринговая компания взяла на себя обязательство предоставить всем своим сотрудникам по 100 часов официального обучения в год и предложила ряд программ по ротации своих инженеров, что дало им возможность воздействовать на деятельность компании и различные технические дисциплины, а также использовать сети контактов для обмена знаниями и совместного решения проблем.

3 Фирма, оказывающая специализированные услуги начала предлагать консультирование по вопросам налогообложения и оказание консультационного содействия в онлайн-режиме, что позволило ей более широко обмениваться глубокими техническими знаниями и тем самым планировать создание новой клиентуры.

3.3 Организационные проблемы, требующие решения с помощью менеджмента знаний

3.3.1 Общие сведения

Экономика, основанная на знаниях, подвергается воздействию многих факторов, наиболее явными из которых, возможно, являются те, что обобщенно называют «электронным бизнесом» (e-business). Все организации, как крупные, так и малые, сталкиваются с большими проблемами, адаптируясь к новым экономическим реалиям. Однако многие из этих проблем могут быть решены с помощью МЗ (таблица 1).

Таблица 1 — Экономические проблемы и их решения с помощью МЗ

Проблема	Вариант решения с помощью МЗ
Разработка адекватной бизнес-стратегии Каким образом организации могут наиболее оперативно поставлять на рынок свои инновационные продукты и услуги, которые будут своевременно удовлетворять и предвосхищать потребности клиентов?	Разработка методики более глубокого понимания особенностей покупательского поведения клиентов, знание особенностей обслуживания, предоставление информации по результатам исследований (разработок), информации, составляющей коммерческую тайну, текущей маркетинговой информации и информации о конкурентах и о нормативных требованиях
Достижение более высоких функциональных показателей Как организации могут достичь высокой эффективности работ за счет лучшего управления своими знаниями в области бизнес-процессов, персоналом и технологическими системами?	Разработка процессов обмена рабочими ноу-хау и коммерческими тайнами, создание сообществ по обмену опытом и сетей экспертов, совместное использование накопленного опыта / историй борьбы / памяти в организации, анализ внешних контрольных показателей и передового опыта, а также формирование среды, необходимой для роста инноваций
Совершенствование управления взаимоотношениями с клиентами Как организации могут устанавливать взаимоотношения с клиентами с целью повышения долгосрочных экономических выгод и создания у клиентов положительных впечатлений (кредита доверия)?	Осведомленность о клиентах и учет доходности, углубление знаний о стратегии / факторах развития бизнеса / изменениях, особенностях обслуживания и предоставления информации клиентам

Окончание таблицы 1

Проблема	Вариант решения с помощью МЗ
Более эффективное использование инвестиций в технологии Как организации могут получить большую выгоду от их значительных инвестиций в технологии?	Углубление знаний о новых и существующих технологических системах и внешних условиях, накопленном опыте, истории борьбы в организации за внедрение технологий, передача знаний и непрерывное совершенствование процессов
Предоставление заинтересованным сторонам доказательств ценности интеллектуального капитала Как организации могут добиться признания интеллектуального капитала со стороны внешнего рынка?	Посредством распространения заслуживающей доверия надежной информации акцентировать внимание на усилиях и инвестициях организации в интеллектуальный капитал, предоставляя рынкам нужные сведения для оценки перспективных возможностей создания материальных ценностей

3.3.1.1 Как организации могут реально решать свои проблемы с помощью МЗ

При решении указанных выше проблем отправной точкой может стать использование вспомогательных средств. Несмотря на то, что многие программы МЗ зачастую обоснованно подвергаются критике за чрезмерное увлечение технологиями, разумное применение технологий может помочь организациям в реализации МЗ. Существует много организаций, получающих выгоду от использования более сложных технологических средств, которые способны:

- обеспечивать индивидуальный доступ ко всем материалам, опубликованным в организациях, например с помощью порталов (средств) поиска;
- помогать сотрудникам организации в решении проблем, связанных с «перегруженностью информацией», например с помощью профильного (персонифицированного) программного обеспечения;
- помогать виртуальным коллективам совместно работать над разработкой новой продукции и услуг, например с помощью синхронно работающих средств;
- помогать руководителям организаций обмениваться корпоративными новостями, например с помощью внутрикорпоративной сети, средств оперативной пересылки сообщений, обмена мгновенными сообщениями или передачи мультимедийных потоков;
- помогать маркетологам в микро-позиционировании получателей информации при условии соблюдения конфиденциальности, например с помощью профильного (персонифицированного) программного обеспечения;
- обеспечивать в реальном масштабе времени работу форума, с помощью которого виртуальные сообщества могут объединяться и обмениваться своими мнениями (взглядами), например с помощью порталов, расширенных интрасетей, асинхронных средств совместной работы;
- обеспечивать работу виртуальных классов, в которых преподавание проводится в среде, привычной для сотрудников организации, например с помощью электронного обучения навыкам работы с программным обеспечением или синхронными средствами совместной работы;
- предоставлять организации и ее клиентам возможности по обмену информацией и точками зрения в реальном масштабе времени, например с помощью персональных порталов или расширенных интрасетей.

Любой организации предстоит решать, какое сочетание упомянутых выше средств наилучшим образом отвечает ее конкретным потребностям, но даже минимальный набор средств может помочь извлечь выгоду от инвестирования в некоторые из них. Реализацию указанных средств не следует считать слишком затратной, поскольку часть вспомогательного программного обеспечения в настоящее время находится в свободном доступе, а другую часть можно получить по лицензии или от третей стороны. Тем не менее, на данном этапе следует иметь в виду следующее:

a) прежде чем концентрироваться на средствах, используемых в организации, необходимо обратить серьезное внимание на тип контента, которым она хотела бы делиться с помощью этих средств, а также на контекст использования данного контента;

b) в зависимости от выбранных средств организациям могут понадобиться официальные или неофициальные процедуры и стандарты, регулирующие их использование;

c) как следует из теории сложных адаптивных систем (см. 6.3.2), знания в организации — это органично развивающаяся сущность, поэтому организации должны уделять меньше внимания технологиям и больше интеграционным и самоорганизующимся свойствам знаний.

3.3.2 Проблемы взаимоотношений с клиентами

Несмотря на то, что электронный бизнес в настоящее время частично ликвидирует барьеры на пути выхода на рынок организаций, работающих во многих отраслях промышленности, неожиданно могут возникать новые конкуренты. Тем не менее, многие организации продолжают бороться за решение наиболее важных проблем, связанных с взаимоотношениями с клиентами, а также с отсутствием средств и процессов для реального управления их знаниями. Именно поэтому организации официально обращаются к системе управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-системе), то есть к дисциплине, которая охватывает области получения информации о клиенте и взаимодействия с ним, рассматривая их для приобретения полезных знаний, а затем с помощью этих знаний — для управления жизненным циклом клиентов.

Для многих CRM-управление является особым ключевым фактором, поскольку менеджеры отдельных видов продукции в организациях зачастую не знают об общекорпоративных взаимоотношениях с клиентами, что непреднамеренно может поставить под удар прибыль в других подразделениях. В таких случаях необходимо применять согласованные в рамках всей организации решения о взаимоотношениях с клиентами, независимо от того, кто является владельцем каждого вида продукции или какое подразделение организации ведет учет прибыли и убытков. Последнее означает, что скоординированный подход к CRM-управлению во многих организациях представляет собой единственный способ сохранения клиентуры, которая в неблагоприятном случае может перейти к другим поставщикам, предлагающим более понятные, логически обоснованные решения относительно цены, качества или услуг.

Тем не менее, даже в такой модной в настоящее время области, как CRM-управление, в которой, как и в случае МЗ, было множество поставщиков, предлагающих основанные на технологиях решения, успех зависел больше чем от простого использования информационно-технологических средств. И действительно, некоторые примеры неудачного применения методик МЗ в CRM-управлении исходят от наиболее высокотехнологичных организаций. Многие предприятия розничной онлайн-торговли, например, считают, что они могли бы получать «правильные» процессы выполнения заказов с первого раза. Однако в действительности некоторые из этих предприятий не могли вовремя доставлять клиентам свои товары в периоды пикового потребления. Последующий анализ показал, что многие из проблем, возникавших в эти периоды, были обусловлены не использованием «плохих» технологий, а некачественным предоставлением информации и обменом знаниями внутри самих предприятий, а также между ними, компаниями по доставке товаров и другими поставщиками.

Это говорит о том, что МЗ и CRM-управление должны быть хорошо взаимосвязаны (см. приложение А), поскольку наиболее выгодные клиенты приносят организации не только основную финансовую прибыль, но также и нематериальные доходы в виде идей, результатов анализа деятельности конкурентов, информации от потребителей, направлений развития и т. п. (и это в дополнение к пятикратной экономии затрат, на которую организация может зачастую рассчитывать от совершенствования работ с существующей клиентурой, а не от привлечения новых клиентов). По этой причине организации, ориентированные на реализацию МЗ, должны выбирать своих клиентов в соответствии с размером получаемых партнерами дополнительных ценностей (как материальных, так и нематериальных) и всегда думать о том, как они могут совершенствовать способности своих клиентов для их использования самими же клиентами.

3.3.3 Внимание к проблемам управления рисками

Помимо проблем CRM-управления и других, описанных выше проблем, существует еще целый ряд новых организационных проблем, большинство которых актуальны в контексте МЗ, а многие другие связаны с рисками, поэтому организациям, возможно, потребуется разработка соответствующих методов, стандартов и рекомендаций по их устранению.

Борьба с распространением дискредитирующих организацию сведений (anti-defamation)

Организации должны гарантировать, что принадлежащие им знания (в частности, явные знания) и знания, находящиеся в их СМЗ, будут иметь защиту от дискредитации (то есть от нанесения ущерба репутации организации) со стороны физических или юридических лиц, например клиентов, конкурентов или любых третьих сторон. Особую озабоченность вызывают те области внутрикорпоративной сети и порталов, которые позволяют свободно или без управления модератора взаимодействовать в чатах, на электронных досках объявлений и, безусловно, по электронной почте. Любое сообщение или комментарий, которые могут быть обоснованно или необоснованно истолкованы как информация, дискредитирующая организацию, должны контролироваться и в соответствующих случаях анализироваться с привлечением специального менеджера знаний (см. 4.6.3).

Конфиденциальность (confidentiality)

Сотрудники организаций всегда должны соблюдать режим конфиденциальности знаний (кроме тех, которые уже стали общественным достоянием), полученных в процессе предоставления услуг клиентам, а также в процессе ведения другого бизнеса. Организациям, возможно, потребуется разработка официального документа, регламентирующего порядок поддержания сотрудниками организации режима конфиденциальности и использования ими знаний, к которым они имели доступ в процессе оказания услуг клиентам.

Авторские права (copyright)

В ходе своей обычной деятельности все организации пользуются материалами, на которые распространяется авторское право. По этой причине очень важно признание всеми сотрудниками организации существования и значения авторского права с целью защиты прав собственной организации и предотвращения ущемления прав других авторов.

Секретность, нераспространение информации личного характера (privacy)

Законодательство в этой области регламентирует обработку любых данных (включая их сбор, хранение, передачу и использование), которые прямо или косвенно могут идентифицировать индивидуума. Международное законодательство предусматривает ограничения на использование персональных данных. Дополнительно национальное законодательство регламентирует вид и обстоятельства, при которых можно использовать эти данные, а также их обмен между странами (последнее является важным для любой организации, которая работает в трансграничном режиме, что в настоящее время относится ко всем организациям, имеющим веб-сайты). Организации должны проявлять особую осторожность в отношении мероприятий, которые часто проводятся с использованием МЗ и связаны с оценкой бизнес-деятельности отдельных лиц и их вклада в СМЗ. Любая подобная деятельность, предпринимаемая без четко выраженного согласия конкретного лица, скорее всего, будет противоречить действующему законодательству.

Обеспечение качества (quality assurance)

Пользователи нуждаются в получении официальных гарантий достоверности приобретаемых знаний, уверенности в их доступности, достаточности широты и глубины их охвата и соответствия заявленному назначению (назначениям).

Безопасность (security)

Любая явная попытка обмена знаниями внутри организации или между организацией и ее клиентами, приводит к риску распространения знаний в более широком круге непредусмотренных получателей информации. Когда это происходит, одного метода обеспечения безопасности информации будет недостаточно — организации при этом должны рассмотреть вопрос о принятии таких защитных мер, как шифрование данных, цифровая сертификация пользователей, создание персональных (корпоративных) систем сетевой защиты и применение антивирусного программного обеспечения, предохраняющих контент от доступа посторонних лиц и повреждений.

3.3.4 Краткие выводы

Организации сталкиваются с целым рядом новых проблем, возникающих при использовании экономики, основанной на знаниях. При этом МЗ может обеспечить решение многих из этих проблем.

Управление взаимоотношениями с клиентами также создает дополнительный набор проблем, для решения которых может оказаться полезной интеграция подходов МЗ и CRM-управления.

Широкий обмен знаниями также вызывает много проблем, связанных с управлением рисками, которые организации должны рассмотреть (например, такой острый вопрос, как получение согласия сотрудников организации на использование их персональных данных).

Примеры

1 Курьерская служба является пионером в оказании клиентам веб-услуг по предоставлению прямого доступа к соответствующей базе данных и отслеживанию хода доставки посылок путем введения номера квитанции. Это одновременно позволило повысить качество обслуживания клиентов и сократить расходы, не прибегая к услугам собственных колл-центров.

2 Компания по торговле электроникой предоставляет 125000 единиц продукции, получаемой от 3000 производителей с помощью своего веб-сайта. Она следит за экономией времени и денег заказчиков, снижая затраты на обработку, ускоряя выполнение онлайн-заказов и сокращая сроки поставки. Сайт компании ориентирован как на индивидуальных клиентов, так и на компании, и предлагает им

самостоятельно контролировать заказы и регистрировать предыдущие покупки с целью ускорения получения новых заказов и запросов на информирование о продукции.

3 Все сотрудники гостиничного оператора после каждой личной встречи с клиентами обязаны заполнять информационные карточки на них. Эти данные, а также все требования клиентов сохраняются и распечатываются для всех сотрудников, и когда клиент вновь прибывает в гостиницу, он получает персональное обслуживание. Последнее позволяет клиентам не только делать предварительные онлайн-заказы, но и проверять цены на номера и наличие свободных номеров в реальном времени, а оператору — экономить средства, не прибегая к услугам собственных колл-центров, а также повышать эффективность системы бронирования номеров.

4 Многонациональная компания в течение почти 20 лет собирала в базе данных все жалобы потребителей, которые получали телефонные операторы, отвечая на звонки клиентов. В результате была создана система, содержащая 1,5 тысячи потенциальных проблем и их решений.

5 Поставщик программного обеспечения поддерживает очень тесные связи через Интернет с лидерами общественного мнения среди клиентов, которым рекомендуется сообщать о возникающих проблемах, что позволяет поставщику оперативно создавать новые поколения программного обеспечения.

4 Способы реализации менеджмента знаний в организациях

4.1 Начальный подход к менеджменту знаний

4.1.1 Общие сведения

В разделе 3 большое внимание было уделено определению того, что представляют собой менеджмент знаний и экономика, основанная на знаниях, а также проблемам, связанным с МЗ, с которыми уже сегодня сталкиваются организации. Настоящий раздел посвящен практическим вопросам внедрения МЗ: как новая организация может приступить к его реализации (см. 4.1); как сформировать в организации культуру сотрудничества (обмена знаниями), благоприятную для МЗ (см. 4.2), как измерять и поощрять его развитие (см. 4.3); как систематически управлять контентом знаний (см. 4.4); как создать архитектуру МЗ, стимулирующую свободный поток знаний (см. 4.5); какой уровень трудовых ресурсов необходим для инвестирования в МЗ (см. 4.6) и как поддерживать мотивацию к МЗ в процессе его реализации (см. 4.7).

Для любой организации важно получить представление о различных существующих сегодня подходах к МЗ, поскольку возможно не только подобрать несколько соответствующих примеров передового опыта с целью их внедрения, но и использовать некоторые принципиально отличающиеся друг от друга подходы.

4.1.2 Начальный подход к менеджменту знаний

4.1.2.1 Менеджмент знаний на малых и средних предприятиях (МСП)

Поскольку большая часть доступных исследований в области МЗ была сосредоточена на мерах, предпринимаемых в наиболее крупных организациях, возникает вопрос: подходит ли это для небольших организаций, участвующих во внедрении МЗ? Могут ли МСП вообще обладать знаниями, которыми они смогут управлять? Ответ на эти вопросы почти наверняка будет положительным, что будет проиллюстрировано следующим практическим примером, в котором основное внимание уделено видам знаний, которыми могут обладать малые и средние предприятия (в данном примере — это бизнес, связанный с покраской и декорированием). К таким знаниям можно отнести:

1) Как получить максимальную отдачу от каждого галлона краски (для снижения затрат / повышения прибыли / сокращения времени покраски).

2) Как очищать кисти, чтобы продлить срок их службы (для снижения затрат / повышения прибыли).

3) Как заинтересовывать постоянных клиентов (для стимулирования роста предприятия).

4) Как минимизировать вредные воздействия на жителей ремонтируемого дома (для отработки передового метода CRM-управления, см. 3.3.2 и приложение А).

5) Как разрабатывать эффективные методы покраски (для снижения затрат / повышения прибыли / сокращения времени покраски).

6) Как извлечь выгоду от внедрения инноваций в малярном деле (для предложения клиентам новых услуг).

7) Как оценивать конкретные ожидания и требования клиентов и своевременно реагировать на них.

8) Как проводить обучение новым методам (для повышения уровня удовлетворения потребностей клиентов).

Пример — Предположим, что подобное предприятие принимает на работу новых сотрудников. Хотя данный контингент обычно бывает временным и характеризуется высоким уровнем текучести, владелец предприятия будет знать, что даже при хорошо организованной работе на одно задание будет истрачено не менее двойного объема расходных материалов, если перед началом выполнения своей первой работы сотрудникам не будут переданы знания об эффективных приемах покраски. В этом случае отсутствие передачи знаний приведет к получению более низкой прибыли от конкретно выполненной работы. Если неэффективное использование ресурсов также приводит к увеличению времени, необходимого для завершения работ по покраске, то это также может повлиять на снижение прибыли. Поэтому для передачи знаний владелец предприятия должен выделить время на обучение новых сотрудников. Это обучение может привести к мизерным единовременным потерям общей производительности труда, однако они будут компенсироваться сразу же после окончания полного цикла обучения нового сотрудника.

Владелец предприятия, возможно, старательно приобретал опыт покраски в течение многих лет, но никогда не задумывался о том, как сформулировать полученный им опыт. Вероятно, он будет в устной форме разъяснять новым сотрудникам оптимальные приемы покраски и тем самым может стать весьма искусным в неявной передаче им своих навыков. Однако если владелец приступит к документированию своих приемов эффективной работы в виде инструкций для сотрудников и мотивирует их к использованию полученных знаний (например, предлагая сотрудникам долю в прибыли предприятия), то они смогут начать даже разработку собственных усовершенствованных приемов работы. Владелец при этом будет поставлен в положение приобретателя выгоды, которой можно было бы поделиться с другими предприятиями аналогичного профиля — возможно, посредством реализации коммерческой программы обучения. Владелец также может создать специализированную серию продуктов (новых изобретений) для оказания помощи другим малярам в повышении эффективности работ и снижении затрат.

На вопрос о том, приемлем ли МЗ для малого бизнеса, должен ответить приведенный выше пример. Получение знаний, их систематизация и обмен ими между владельцем предприятия и его сотрудниками приводит к получению выгоды для бизнеса, сотрудников и клиентов.

Некоторые недавно проведенные дополнительные исследования вопроса об уязвимости (степени защищенности) малых и средних предприятий с точки зрения МЗ завершились выводом о том, что очень немногие из этих предприятий способны реально оценивать уязвимость своего бизнеса и что они в большей степени полагаются на явные знания своих сотрудников, выполняющих основные процессы и принимающих ключевые решения.

4.1.2.2 Менеджмент знаний в контексте создания бизнеса

Как вновь созданная организация может получать прибыль, сокращать расходы и разрабатывать новую продукцию? Что происходит, когда ключевые сотрудники уходят из организации — ведь свои знания они забирают с собой? Ответы на эти вопросы определяют ценность корпоративных знаний организации. До сих пор этими знаниями, как правило, было невозможно управлять. Насколько более мощной будет организация с момента своего создания, дважды не совершающая одну и ту же ошибку или постоянно не «изобретающая колесо» и пытающаяся сделать все свои успехи многократными и устойчивыми, сокращающая цикл обучения новых сотрудников, обеспечивающая слияние и ассоциацию с партнерами?

При подготовке любого нового проекта (связанного с производством продукции или с созданием компании) следует задавать следующие вопросы: какие знания потребуются; какие знания уже существуют; как можно получить знания и как создать те знания, которые нельзя приобрести? Естественным продолжением этих вопросов может стать еще один вопрос: как это будет выглядеть, если организация решится последовать по пути реализации МЗ? Давайте начнем анализ с вопроса, какой вид знаний необходим для реализации бизнес-плана нового проекта:

- определение потребностей бизнеса — знания о сути бизнеса, потенциальных клиентах и их потребностях;
- определение условий для создания бизнеса — расширенные знания о бизнес-среде (например, вопросы нормативно-правового регулирования);
- определение способов функционирования бизнеса — знания о разработке продукции, налаживании деятельности организации и т. п.;
- определение уровня конкуренции — знания потенциальных конкурентов и порядка выхода на рынок;
- определение финансовых показателей — знания об источниках поступления финансов, размеров оплаты продукции или услуг и способа ежедневного отслеживания состояния финансов.

На стадиях формирования организации любая потеря материалов (будь то научные труды, результаты исследований/дискуссий, финансовая документация) может приводить к дополнительным

расходам и задержкам, поскольку это будет означать повторное приобретение знаний. Даже небольшая компания должна ставить своей основной целью сохранение и управление любыми созданными в ней знаниями. Например, поскольку любой обмен информацией может оказаться решающим, возможно, имеет смысл создать единое пространство, в котором все участники обмена смогут просматривать все отправленные сообщения.

Традиционно считалось, что бизнес-пространства — физические или виртуальные — требуют много времени и значительных материальных затрат для их организации, однако в настоящее время Интернет может эффективно решать эту проблему. Существует значительное число веб-сайтов, которые формируют у себя (иногда бесплатно) корпоративные среды. Средняя стартап-компания может успешно начать вести свои дела, используя возможности одной из размещенных на веб-сайте сред или воспользовавшись бесплатными услугами по созданию первоначальной корпоративной среды (при условии обеспечения адекватной безопасности). Только после этого она может перейти к разработке собственных средств обмена знаниями.

4.1.3 Роль аудита знаний

4.1.3.1 Зачем нужен аудит знаний?

Крупные организации могут приступить к реализации МЗ посредством проведения официальной, документальной оценки существующих баз знаний. Результаты проведения так называемого аудита знаний покажут, как сотрудники организации в настоящее время хранят знания, получают доступ к ним, используют и (как предполагается) обмениваются знаниями, необходимыми для работы. Следует также выявить многие культурные барьеры, стоящие на пути использования и передачи знаний (см. 4.2.3), а также изучить практические примеры передового опыта, которые можно было бы применить в бизнесе организации.

Аудит знаний может быть ориентирован только на одну группу сотрудников или одну рабочую методику, но он может стать более эффективным, если охватит всю организацию, поскольку как только к аудиту привлекают всех и каждого, становится гораздо проще выявить факторы успеха. Ключевой частью аудита должна стать оценка факторов, которые могут препятствовать или способствовать обмену знаниями. Некоторые идеологи МЗ и специалисты-практики рассматривают аудит как работу, выполняемую на различных уровнях, которая должна не только выявлять активы знаний как таковые, а скорее сложные объекты знаний.

4.1.3.2 Картирование знаний и потоки знаний

Цель аудита знаний может быть сформулирована как решение двух основных независимых задач. Первая задача, которую часто называют «картированием (отображением) знаний», связана с локализацией знаний в организации. Процесс картирования знаний относительно прост и сводится к инвентаризации всего того, что сотрудники организации зарегистрировали или внесли в системы, а также к определению внешних источников информации, которые сотрудники использовали (например, библиотеки, веб-сайты или услуги консультационного характера). Процесс выявления и систематизации этих данных может быть достаточно трудоемким, но концептуально несложным. Вторая, более сложная задача, связана с определением закономерностей потоков знаний в организации, формирующих представление о способах обработки информации сотрудниками организации и в конечном итоге — об эффективности использования знаний и их обмена. Одним из продуктивных способов решения этой задачи может стать анализ социальных сетей, который отражает возможности установления связи между ключевыми сотрудниками.

Как же на самом деле выглядит аудит знаний? По сути, это системный процесс, с помощью которого организация может понять свои потребности в знаниях и неиспользованные резервы в них. Качественный аудит знаний может определять:

- знания в различных структурных подразделениях данной организации;
- активы специальных знаний и опыта;
- меры, направленные на получение быстрых результатов, которые могли бы быть оперативно предприняты для немедленного получения выгод;
- эффективность использования получаемой извне информации, связанные с ней затраты и способы повышения ее эффективности;
- эффективность использования внутренних ресурсов знаний, анализ их ценности и способы повышения их эффективности;
- потоки знаний и существующие факторы, сдерживающие их.

Согласно результатам одного достаточно глубокого исследования наиболее распространенной методики, успешный аудит знаний позволяет четко характеризовать конкретную организацию и стиль

ее работы. Для достижения всех поставленных перед аудитом знаний целей, сбора всех данных и выработки практических предложений следует комплексно использовать интервью, анкетирование и дискуссионные (специальные) рабочие группы. Для понимания ключевых вопросов и бизнес-процессов необходимо проинтервьюировать ключевых сотрудников. В некоторых (но далеко не во всех) случаях для получения конкретной информации и необходимых данных этот процесс может сопровождаться подробным анкетированием всех сотрудников.

Естественные (штатные) подходы, как правило, не используют методику официального анкетирования и интервьюирования, поскольку только предоставление доступа к действительно запоминающимся и легко систематизирующимся знаниям позволяет принимать во внимание более ценные аспекты эвристики, опыта и природного таланта, о которых люди обычно не догадывались до тех пор, пока не имели стимула. Для преодоления проблем у сотрудников организации, которые «только знают, что они знают, когда они должны знать» разрабатываются повествовательные и иные методики, заимствованные из культурологии.

Впоследствии для выработки заключений по результатам тестов должны быть сформированы дискуссионные группы, а также специальные рабочие группы для изучения конкретных вопросов и проблем. Аудит знаний может также включать:

– создание комиссии для поддержки МЗ и координации усилий по его реализации;

– профилирование сотрудников организации, связанных с работой с информацией, и ее внешних компонентов в цепочке определения ценности знаний;

– анализ отдельных процессов с целью определения точек приложения рычагов влияния и выявления наиболее важного контента;

– постановку задач с приоритетом проектов, связанных с теми знаниями, которые способны удовлетворить насущные потребности или быстро выдать результаты.

В приложении А приведены два образца анкет, которыми организации, возможно, пожелают воспользоваться для проведения текущего аудита знаний, однако организации должны также иметь в виду, что неформальные и косвенные методы получения информации могут оказаться не менее ценными. Подобные повествовательные методики могут включать в себя: сбор в организации подробной информации о частной жизни сотрудников, использование архетипов как средства понимания и определения культуры и понимание принципов самоорганизации сообществ (см. 4.2.5).

4.1.4 Определение стратегии менеджмента знаний

4.1.4.1 Что входит в стратегию менеджмента знаний?

Ниже приведен перечень некоторых аспектов, которые организация может принимать во внимание при разработке достаточно простой стратегии МЗ:

- приоритеты организации в части МЗ (с точки зрения стратегии и потребностей рынка);
- концепция развития и цель МЗ;
- план работ по реализации МЗ (в том числе намеченные цели и предполагаемые выгоды);
- объем бюджетных средств для реализации МЗ (и при необходимости план по доходам);
- проект технической инфраструктуры МЗ;
- предполагаемая организационная структура МЗ (при необходимости);
- планы для сообществ по обмену опытом в области МЗ;
- предполагаемая система показателей для оценки МЗ и предлагаемые стимулы и поощрения за обмен знаниями;
- планы обучения в области МЗ;
- план предоставления информации о стратегии МЗ внутренним и внешним заинтересованным сторонам;
- план интеграции МЗ в стратегию организации.

Если организация впервые приступает к выполнению программы МЗ, то в процессе стратегического планирования следует сформировать следующие элементы:

- создать канал, посредством которого члены коллектива могут общаться, обмениваться информацией, совместно создавать и редактировать ключевые рабочие документы;
- наиболее эффективно систематизировать существующий в организации контент, что позволит оперативно получать знания и легко выявлять существующие в контенте неиспользованные резервы;
- ознакомить группы ведущих сотрудников организации с основными элементами любых мероприятий по МЗ, что позволит им отвечать на вопросы более крупной организации и при необходимости обеспечивать поддержку этих мероприятий;

- передавать результаты последних работ, выполненных по программе МЗ финансирующему (поддерживающему) подразделению или организации в целом;
- оценивать ход работ по МЗ, что в денежном выражении зачастую сделать трудно (см. 4.3.2), но очень важно на ранней стадии получения отдачи от знаний — например в оценке повышения уровня удовлетворения потребностей клиентов, снижения объема производственного брака и т. п.;
- убедительно аргументировать и обосновывать целесообразность реализации МЗ перед руководством организации;
- выдвигать пилотные инициативы для получения ранних положительных результатов и поддающихся оценке успехов;
- реализовывать стратегии коммуникаций/изменений для завоевания авторитета у сотрудников организации в целом;
- иногда (но не всегда) выделять ресурсы на работы в течение полного/неполного рабочего дня (см. 4.6.3).

Организации должны также помнить о необходимости совершенствования своей стратегии МЗ, основываясь не только на требованиях руководства организации, но и на стремлениях ее сотрудников, поскольку основная идея МЗ заключается в удовлетворении потребностей каждого из них, а не только руководства организации. В самом деле, многие из самых успешных стратегий МЗ были реализованы в «восходящем порядке» (снизу – вверх), а не наоборот.

4.1.4.2 Связь процессного и продуктового подхода с менеджментом знаний

На стадии становления МЗ считалось, что организации должны выбирать между двумя стратегическими альтернативами, принимая либо стратегию типа «путь соединения», которая ориентирована на МЗ как на процесс социальной коммуникации (который можно активировать с помощью технологий), либо стратегию типа «путь кодификации/формализации/сбора», которая направлена на создание, хранение и повторное использование в документах явных знаний (таблица 2).

Таблица 2 — Стратегические альтернативы

«Путь соединения»	«Путь кодификации/формализации»
Идея	
Эффективнее продвигать, мотивировать, поощрять, развивать или направлять процесс познания. Поэтому МЗ считается, прежде всего, процессом социальной коммуникации, который можно совершенствовать с помощью различных методов и средств коллективной работы и взаимодействия	Знания — это то, что можно локализовать и чем можно управлять. Их можно получать, распространять, измерять и ими можно управлять. Этот путь ориентирован на управление документооборотом, создание, хранение и многократное использование документов в системах, основанных на информационных технологиях
Приоритеты стратегии МЗ:	
- расширение функциональных возможностей отдельных сотрудников организации и коллективов, ориентирование их специальных знаний; - содействие общению сотрудников организации для обмена знаниями; - ограниченное внимание к информационным технологиям; - разработка систем управления сетями; - поощрение обмена знаниями между сотрудниками организации	- объединение сотрудников, обладающих систематизированными многократно использовавшимися знаниями; - разработка систем управления документооборотом; - поощрение сотрудников организации за применение баз данных и внесение своего вклада в них; - контент — это главное, и он должен быть по возможности четким и конкретным

4.1.4.3 Связь стратегии МЗ с общей стратегией деятельности организации

Организация должна приступать к управлению знаниями с момента принятия решения о том, какой вид ресурсов она для этого намеревается использовать. Затем ей следует попытаться управлять своими ресурсами знаний способом, который сможет изменить ситуацию в организации к лучшему: например, позволит скоординировать обслуживание клиентов и оперативное, эффективное и своевременное реагирование на изменения условий конкуренции и т. п. (см. раздел 5). Иными словами, стратегия МЗ должна быть прочно увязана с общей стратегией деятельности организации.

Итак, возникает вопрос: как можно более тесно увязать МЗ со стратегией организации? Если предположить, что организация уже обладает определенной корпоративной стратегией, то задача будет состоять в выяснении того, как поддерживать ее с помощью МЗ. Если организация в основном

развивается за счет разработки новой продукции, то усилия МЗ, вероятно, необходимо направить на управление знаниями, получаемыми при выполнении научно-исследовательских работ. Однако, если основным источником дохода организации является маркетинговая деятельность, то следует задуматься о том, как управлять ценообразованием, продвижением товаров/услуг, определением положения товаров на рынке или о преобразовании информации о клиентах в дополнительные знания (см. 3.3 и приложение А).

Некоторые идеологи МЗ высказывают мнение о том, что МЗ должен не только поддерживать бизнес-стратегию организации, но и выходить за ее пределы, в том смысле, что стратегия МЗ должна помогать организациям в понимании динамики изменения рынка с тем, чтобы бизнес-стратегии организаций постоянно приспосабливались в соответствии с изменяющимися рыночными сценариями.

4.1.5 Связь стратегии менеджмента знаний со стратегией организации в области информационных технологий

Основная роль технологий в стратегии МЗ организации — это фактор содействия, а не ее движущая сила (драйвер). ИТ-стратегия не должна указывать направление развития ни бизнес-стратегии, ни стратегии МЗ. Тем не менее, некоторые стратегические вопросы информационных технологий, безусловно, необходимо принимать во внимание при разработке стратегии МЗ. Например, одним из фундаментальных факторов должно стать обеспечение относительной близости сотрудников одной организации друг к другу, к клиентам и партнерам. Традиционную информационно-технологическую инфраструктуру имеют, как правило, организации с ограниченным уровнем взаимоотношений, что делает их интероперабельность затруднительной, однако организации, которые максимально используют существующие открытые технологические стандарты, теперь получают шанс создавать более открытые инфраструктуры и условия для расширения сотрудничества. Подобную инфраструктуру не следует формировать за счет снижения уровня безопасности, поскольку системы сетевой защиты, шифрования и цифровых сертификатов должны обеспечивать требуемый уровень безопасности.

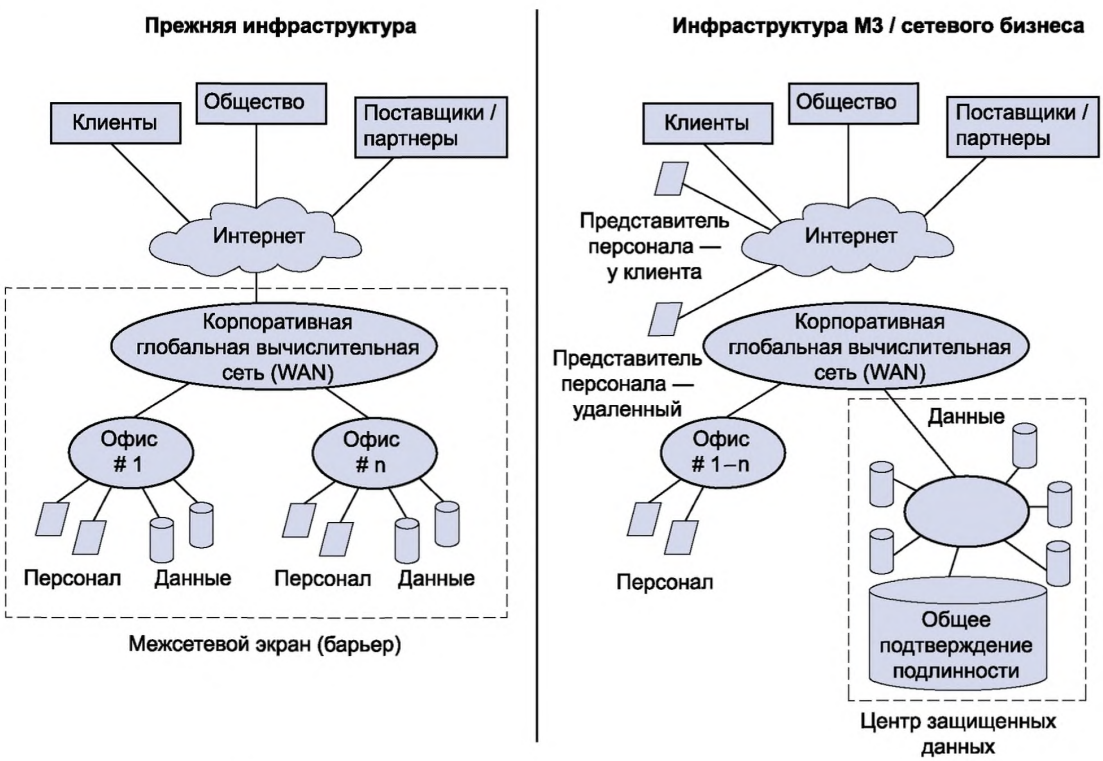


Рисунок 5 — IT-инфраструктура МЗ / сетевого (электронного) бизнеса

4.1.6 Разработка стандартов для качественного менеджмента знаний

4.1.6.1 Важность своевременного внедрения стандартов

Когда организация пытается документировать свои знания, как внутрикорпоративные, так и внешние, необходимо, чтобы эти знания были единообразными (унифицированными). Своевременная разработка и принятие общих стандартов на уровне организации, отрасли или региона предоставит организации возможность более эффективно использовать свои ресурсы знаний, при этом контролируя уровень бизнес-рисков. Эти стандарты, как было установлено, могут оказаться полезными во многих областях, например, при:

- создании брэнда (branding). При этом коллективно используемые (явные) знания будут иметь единообразный, унифицированный вид и качество;
- управлении рисками (risk management). При этом будут учитываться такие факторы, как защита сети от несанкционированного доступа к личной информации, конфиденциальность клиентской информации и охрана интеллектуальной собственности (см. 3.3.3);
- навигации по контенту (navigation). Унифицированная классификация позволит осмысленно и легко продвигать контент (см. 4.4.3);
- формировании среды бизнес-процессов (workflow). Принятие общей архитектуры данных обеспечит более легкое перемещение информационных потоков во внутренних системах МЗ, а также между организацией и ее заказчиками.

4.1.7 Краткие выводы

Все организации как крупные, так и малые, обладают знаниями, которыми они должны обмениваться с сотрудниками, поставщиками и заказчиками.

Проведение аудита знаний может оказаться приемлемым способом получения представлений о существующих в организации знаниях.

Любые формальные попытки определения стратегии МЗ должны согласовываться с общей стратегией организации и не должны выглядеть как одиночное мероприятие.

Для того чтобы сделать поток знаний единообразным во всех необходимых случаях, организации должны заблаговременно принимать и внедрять соответствующие стандарты (на технологии, архитектуру данных, управление рисками и т. п.).

Примеры

1 Департамент научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок химической компании провел несколько мероприятий по МЗ, получивших полную поддержку руководства, однако, несмотря на это, многократное использование компанией полученных ноу-хау и специальных знаний не улучшилось. Анализ проблем показал, что эти мероприятия не учитывали региональные культурные различия и противоречия между тем, что говорит и что делает руководство.

2 Долгосрочная стратегия строительной компании начиналась с малозаметных инициатив, выдвинутых группой энтузиастов, которые, тем не менее, привели к получению относительно быстрых бизнес-результатов, позволили скорректировать организационные механизмы стимулирования обмена знаниями, укрепили социальные сети в организации и вызвали интерес у сотрудников. Наиболее существенные успехи, вызвавшие позитивную реакцию сотрудников компании, были отмечены в таких областях, как создание биографической базы данных сотрудников и базы данных для специальных знаний (банка навыков сотрудников), упрочение связей между клиентами и поставщиками и формирование сети с текущей маркетинговой информацией для обобщения отраслевой информации и прогнозирования.

3 Генеральный директор компании, предоставляющей финансовые услуги, отслеживал передовой опыт других компаний в ходе работ по распределению интеллектуальных активов компании в рамках ее бизнес-плана (другие ведущие учреждения по оказанию финансовых услуг использовали оценку интеллектуальных активов для привлечения инвесторов).

4 Консалтинговая информационно-технологическая фирма разработала для своих клиентов новую методологию поддержки своего программного обеспечения, предназначенного для планирования ресурсов предприятий. Старший менеджер этой фирмы захотел узнать возможность распространения этой методологии в мировом масштабе, связался со специалистами в области МЗ в разных странах и начал работать с ними, тем самым, сформировав сообщество, ориентированное на передачу знаний.

5 Фармацевтическая компания выбрала область для МЗ, которая была тесно связана со стратегией бизнеса, и движущую силу для будущего роста компании. Кроме того, руководство компании приняло решение направить усилия на реализацию процесса, который был, несомненно, интенсивным с точки зрения МЗ и гарантировал получение большого экономического эффекта от введенных усовершенствований.

6 Фирма, оказывающая специализированные услуги сконцентрировала свои усилия на сочетании таких мероприятий в области МЗ, которые будут обеспечивать получение максимального эффекта, в том числе с помощью:

- *Интернета;*
- *разработки методов классификации и систематизации (таксономии);*
- *внешних источников неявных (специальных) знаний;*
- *привлечения внимания к получению знаний в процессе реализации проектов;*
- *создания центров знаний, контролируемых менеджерами знаний;*
- *обработки данных/обмена информацией с помощью персональных компьютеров;*
- *использования систематизированных телефонных справочников;*
- *работ по управлению персоналом;*
- *анализа показателей эффективности МЗ.*

7 Оператор розничной торговли пробовал максимально использовать знания, полученные о продажах в одном магазине и в одном регионе для другого магазина в другом регионе с целью реализации продавцами больших объемов товара. В результате этой попытки (путем приведения в действие нескольких пилотных проектов по МЗ) выручка от продаж в этом магазине за неделю выросла более чем на 0,5 млн фунтов стерлингов.

4.2 Формирование культуры сотрудничества, благоприятной для реализации менеджмента знаний

4.2.1 Общие сведения

Что такое культура сотрудничества (обмена знаниями) в контексте управления знаниями? По мнению одного из экспертов-консультантов в области передовых методик МЗ эта культура складывается из общей картины тысяч ежедневных действий (или бездействий) и реакций на них, существенно влияющих на людей посредством реальных жизненных обстоятельств. Иногда кажется, что факторы, связанные с культурой сотрудничества, в программах МЗ просто не учитываются по той простой причине, что, как правило, легче создать внутрикорпоративную сеть или принять на работу главного специалиста по МЗ, чем повлиять на поведение какого-либо сотрудника организации. Тем не менее, понимание культуры сотрудничества должно играть заметную роль в любой стратегии МЗ, поскольку обмен знаниями происходит в результате взаимодействия людей и использования каких-либо технологий. Социальные сети являются наиболее существенным элементом МЗ, ведь знания — это не просто информация, заложенная в базу данных, а способность человека или организации осмысленно пользоваться этой информацией.

В настоящее время технологии, безусловно, обеспечивают более легкую передачу информации, однако организации должны создать надлежащие условия и стимулы, чтобы убедить своих сотрудников делиться имеющимися у них знаниями. Эта проблема часто воспринимается, как способ убедить сотрудников делиться своими инновационными идеями, однако считается, что эти ноу-хау являются источником уверенности в своих возможностях и гарантируют постоянную занятость. По этой причине успешная реализация МЗ будет зависеть от изменений взглядов на культуру сотрудничества. В данном разделе рассматриваются некоторые изменения в моделях поведения, которые организации должны стимулировать для ликвидации барьеров на пути успешного обмена знаниями.

4.2.2 Концепция влияния моделей поведения на менеджмент знаний

4.2.2.1 Определение различных моделей поведения при менеджменте знаний

Как представляется, многие проекты по МЗ до сих пор еще сводятся к складированию информации по полкам, реальным или электронным, независимо от намерений или способов частичного извлечения пользователями информации с этих полок. В качестве альтернативы или параллельного процесса можно рассматривать выявление ключевых сотрудников организации, чтобы больше узнать о поведенческой мотивации. Например, одна из ключевых моделей поведения, которые менеджеры знаний должны принимать во внимание, характеризует поведение сотрудников при так называемой информационной перегрузке. Центральная проблема МЗ в некоторых организациях — это не создание новых знаний или даже не сбор существующих знаний, а управление огромными объемами информации и осознание ее влияния на интересы сотрудников организации и их способности к обучению.

4.2.2.2 Доверие как ключ к успешной реализации менеджмента знаний

Создание атмосферы доверия считается самым важным условием обмена знаниями. По мере усложнения структуры организации ее зависимость от социального взаимодействия между сотрудниками становится все более значимой. Знания будут передаваться по всей организации только тогда, когда ее сотрудники будут иметь необходимый уровень доверия друг к другу и между различными коллективами сотрудников. Необходимо всячески поощрять накопление знаний в качестве средства карьерного роста.

4.2.2.3 Модели поведения в МСП при применении менеджмента знаний

При слишком быстром расширении малого предприятия оно может легко утратить прежнюю культуру сотрудничества, которая поддерживалась на уровне простого общения сотрудников, однако создание подобной культуры в рамках программы по МЗ слишком часто воспринимают только как обособленную задачу, что является ошибкой. Любая изолированная программа по МЗ, которую мало контролируют, скорее всего, долго не просуществует. Только эффективное сотрудничество и связи, которые охватывают всю организацию, будут устойчивыми в долгосрочной перспективе. В настоящее время нет доказательств того, что малые и средние предприятия по мере своего роста должны терять свою корпоративную культуру сотрудничества: изменения должны начинаться с изменений в каждом сотруднике. На растущем предприятии надлежащее консультирование сотрудников по вопросам эффективного обмена знаниями становится особенно важным, поскольку для многих это может стать знакомством с новой моделью поведения.

Тем не менее, как представляется, многим МСП все еще предстоит пройти длинный путь к обмену основными знаниями.

4.2.3 Основные барьеры на пути успешной реализации менеджмента знаний

Для МСП (а также и для более крупных организаций) может существовать огромное число барьеров, которые необходимо преодолеть, прежде чем будет установлена истинная культура обмена знаниями. Ниже представлена краткая характеристика основных барьеров, затрудняющих обмен знаниями.

Слишком большое внимание к технологиям

Поставщики технологий утверждают, что именно технологии способны обеспечить ответы на все вопросы, однако знания неизменно остаются присущими только человеку, который стремится противодействовать технологиям. А их зачастую лучше использовать в качестве средства объединения знаний, но не их сбора. Существующая проблема смешения понятий «доступ к знаниям» и «польза от знаний» связана с тем, что некоторые менеджеры считают, что предоставление сотрудникам доступа к информации будет гарантировать выгоды для организации. Сегодня у организаций имеется доступ к лучшим в мире задокументированным в библиотеках и через Интернет знаниям, однако получены лишь довольно скудные свидетельства того, что сам по себе доступ к знаниям существенно повлиял на деятельность организаций. Поэтому польза от знаний состоит в человеческих взаимоотношениях, которые способствуют работе канала доступа к информации.

Неизжитое представление, что «мои знания — это моя сила»

Конкурентная среда во многих организациях способствует накопительству сотрудниками своих знаний; владение уникальными знаниями рассматривается как свидетельство потенциала и гарантией занятости сотрудника. Подобное отношение и связанная с этим конкуренция среди сотрудников организации за получение экономических выгод (часто за счет эффективности коллективной работы) может наносить вред всем усилиям по реализации МЗ, ключом к которому является переход к представлению, что «обмен знаниями — это моя сила».

Незаинтересованное отношение к обмену знаниями

В некоторых организациях широко распространено равнодушное отношение к обмену знаниями. Принципы и поведение руководства организации могут оказывать огромное влияние на стремление ее сотрудников к обмену знаниями.

Рассмотрение организации как подобие механизма

Одним из наследий реинжиниринга бизнес-процессов является концепция того, что организацию лучше воспринимать как некий механизм, который можно точно отрегулировать для получения более высоких производственных показателей. В организации, в которой МЗ строится на основе реинжиниринга, это может приводить к отсутствию помещений или времени на получение знаний, которые будут создаваться или передаваться, поскольку механизму не требуется времени на размышления, в отличие от людей, которые не могут узнать что-либо без обдумывания.

Различные культурные аспекты сотрудничества

Уровни открытости при обмене знаниями будут также зависеть от культуры в социальной или национальной среде, а также от различных представлений о роли руководителя и подчиненного в той среде, где человек вырос, живет и работает. В некоторых этнических культурах люди не расположены к обмену мнениями или к представлению себя экспертом в данной области в целях саморекламы, тогда

как в некоторых других культурах только сама по себе просьба помощи от кого-либо может рассматриваться как проявление слабости.

Сложность в выявлении влияния МЗ

На успехи в деятельности организации оказывают влияние многие другие факторы, например более эффективное использование существующей инфраструктуры, применение гибких информационных систем или предоставление сотрудникам возможности обучения, поэтому в целом очень трудно выделить вклад, вносимый только МЗ, в совершенствование деятельности организации.

Поддержание простоты решений

Многие организации склонны к рекламированию своих возможностей в решении проблемы МЗ. Часто это может приводить к чрезмерным усложнениям, например, к принятию излишних мер по обеспечению безопасности, использованию усложненных средств навигации или структур баз данных.

Увеличение объема виртуальных работ, которые могут мешать или помогать

Хотя корпоративные средства могут оказаться чрезвычайно полезными для программы МЗ, есть много свидетельств того, что до сих пор человек лучше обучается при личном контакте с другим человеком.

Знания не остаются навечно

Рано или поздно, но некоторые знания теряют свою ценность или актуальность. Потеря знаний и избавление от устаревших способов мышления (и даже удаление целых массивов знаний) будет способствовать жизнеспособности и развитию МЗ, поэтому качественная система управления контентом должна включать в себя процессы очистки или удаления устаревших знаний, то есть регулировать процессы жизненного цикла существования знаний.

Знания передаются посредством языка общения

Без общих способов изложения никто не сможет сообщать о своих знаниях, поэтому в организации необходимо разработать четкий и понятный язык общения. Кроме того, организации, возможно, понадобится создание собственных словарей (или таксономий), которые будут обеспечивать правильное понимание, идентификацию, моделирование и четкое представление знаний.

Отсутствие бизнес-целей

Слишком многие организации рассматривают МЗ как самоцель — они создают соответствующую программу лишь потому, что считают, что она в дальнейшем окупится, или же думают, что эффективно работающая организация должна иметь возможность обмениваться знаниями между своими подразделениями. Такие организации часто не могут связать МЗ с решением своих реальных бизнес-проблем.

Пределы для системы поощрений

Некоторые специалисты-практики в области МЗ утверждают, что любая официальная система мотивации сотрудников организации не принимает во внимание существенные культурные аспекты обмена знаниями и усиливает негативное отношение к нему.

Многие организации страдают от потери знаний

Организации часто не сохраняют приобретенные знания и ранее накопленный опыт.

Оценки с использованием нетрадиционных показателей (см. 4.3)

В организациях часто отсутствует система количественных показателей эффективности, которую можно было бы использовать для непосредственной увязки программы по МЗ с поддающимися измерению выгодами. Однако такая система не может оценить знания как таковые, а только объемы получаемых/передаваемых знаний и конечные результаты. Эти знания лучше измерять с помощью специальных индикаторов, а не путем формального количественного определения. Например, некоторые организации для оценки эффективности их деятельности в области знаний в качестве специальных индикаторов применяют число выданных патентов, количество сохраненных/новых клиентов и число новых продуктов, выпущенных на рынок. Другие же организации считают, что хороший показатель знаний — это внедрение инновационных методов работы, однако многие организации просто измеряют число «операций» (посещений веб-сайтов, выпущенных отчетов или книг), то есть то, что можно реально измерить, а не то, что может представлять какую-либо ценность.

Смешение знаний, информации и данных

Многие руководители высшего звена, незнакомые с тонкостями определений этих терминов, обычно объединяют эти категории (определения каждого из этих терминов см. в разделе 2), что ошибочно позволяет некоторым организациям рассматривать планирование своих ресурсов или проекты по созданию хранилищ данных в качестве программ по МЗ. Таким образом, менеджеры утрачивают реальное понимание, в чем заключаются основные работы в рамках программ по МЗ и не учитывают знания своих сотрудников.

Синдром типа «изобретено не здесь»

Люди часто склонны получать большее удовлетворение от собственных изобретений, а не от копирования или доработки чужих идей, даже если будет известно, что при этом они бы смогли сэкономить время и ресурсы. Наличие в организации самодостаточных функциональных подразделений часто создает барьер для обмена знаниями, поскольку каждое из этих подразделений создает свои собственные средства.

Громоздкие и не поддающиеся масштабированию системы менеджмента знаний

Внедрение новых технологий в рамках МЗ-решений, которые будут отлично работать в течение первых нескольких лет является достаточно простой задачей, однако с течением времени и по мере накопления информации в них все чаще будут проявляться недостатки. Каталоги с контентом или каталоги во внутрикорпоративной сети становятся слишком загруженными информацией, что будет осложнять навигацию и возможность простого полнотекстового поиска. Идеальная СМЗ будет давать только один правильный ответ — один документ, который будет содержать всю информацию, необходимую для решения проблемы. Когда накапливается слишком много информации, менеджеры знаний должны иметь возможность оптимизировать данные и сделать систему снова удобной для пользователей с целью получения ими доступа к необходимой и актуальной информации (см. 4.5).

Некачественное планирование и неразумные амбиции

Многие организации сосредотачивают свое внимание на пилотном проекте МЗ (см. 4.1 и 4.7) и забывают о его широком внедрении. Со временем основные менеджеры могут переходить на другую работу, рынок меняться, а внимание концентрироваться на других вопросах, и тогда ресурсы иссякают.

Синдром типа «время — деньги»

Этот синдром является одним из самых высоких из всех существующих барьеров. Во многих организациях преобладающая в них культура фактически поощряет неспособность или нежелание занятых сотрудников находить время для внесения своего вклада в общую базу знаний, поэтому для них должны создаваться стимулы, избавляющие сотрудников организации от подобных умонастроений (см. 4.3).

4.2.4 Культура сотрудничества, способствующая преодолению барьеров на пути реализации менеджмента знаний

Культуру сотрудничества в организации можно рассматривать как ряд факторов, которые формируют не только мышление ее сотрудников, но и их поведение и восприятие ими конкретной бизнес-среды. Эта культура эффективно устанавливает систему руководящих принципов работы всех сотрудников организации. В контексте МЗ в организациях были выявлены минимум три типа культуры сотрудничества:

- культура в организации с несколькими заинтересованными сторонами, конкурирующими между собой в атмосфере взаимного недоверия и накопления информации, в которой возможности для обмена знаниями, естественно, низкие;
- культура в организации с авторитарным управлением, в которой существуют официально разрешенные/неразрешенные вопросы. Возможности для обмена знаниями в этих организациях выше, чем в первом случае, но по-прежнему ограничены;
- культура в организации федеративного типа, обладающей локальной автономией, общими принципами и цивилизованным разрешением конфликтов, в которой сотрудничество базируется на собственных интересах, и поэтому возможности для обмена знаниями достаточно высоки.

Недавно проведенный опрос позволил обобщить виды изменений (сдвигов) в культуре сотрудничества, которые, возможно, потребуются любой организации, которая стремится преодолеть барьеры на пути успешной реализации МЗ (таблица 3).

Таблица 3 — Изменения в культуре сотрудничества

Переход от ...	... к
Накопления знаний как свидетельства своего интеллектуального потенциала	Осознанию важности обмена знаниями
Нескольких уровней управления	Меньшему числу уровней управления
Нерегулярного обучения	Непрерывному обучению
Должностной власти	Сетевым возможностям
Преувеличенных полномочий одного человека	Разделению полномочий или к их отсутствию
Неравномерной ответственности	Коллективной ответственности
Культуры, основанной на обвинениях	Культуре подотчетности
Культуры, основанной на правилах	Культуре, основанной на ценностях
Самодостаточных функциональных подразделений	Коллективам сотрудников — специалистов различного профиля
Стремления предотвратить риски	Предпринимательству
Внутренней ориентированности на руководство организации	Внешней ориентации на потребителя
Знания финансовой документации только менеджерами	Открытости доступа к любой документации
Информации, получаемой по принципу служебной необходимости	Информации, доступной для всеобщего просмотра
Ориентации на таланты, экспертов и ключевых сотрудников	Ориентации на весь коллектив организации
Принципа «Что я буду с этого иметь?»	Принципу «Что с этого будет иметь потребитель?»
Принципа «Это не мое дело!»	Принципу «Чем я могу помочь?»
Принципа «Это изобретено не здесь»	Принципу «Необходимо без раздумий повторно использовать идеи»
Климата скептицизма	Работе в атмосфере праздника
Специальных групп, отбираемых руководством организации	Сообществам по обмену опытом

Существуют и другие способы устранения барьеров на пути эффективной реализации МЗ, многие из которых зависят от интенсивности общения сотрудников в организации (см. рисунок 6).

Внедрение передовых методик МЗ во все внутрикорпоративные связи

Анализ всех проектов должен включать вопросы, связанные с обменом знаниями и их многократным использованием. Любой анализ состояния работ должен учитывать эффективность обмена знаниями. Все информационные бюллетени и сообщения для получения более подробной информации должны содержать ссылки на соответствующую систему МЗ. Все учебные курсы должны быть связаны с СМЗ.

Руководство организации должно подтверждать свои слова делами

После запуска программы по МЗ руководящий состав организации должен не только контролировать применение средств МЗ и представлять себе модели поведения при обмене знаниями, но также и разъяснять, какую помощь оказывает МЗ деятельности организации. Благодаря этому будет развиваться культура сотрудничества, в условиях которой одни сотрудники организации могут передавать свой опыт другим сотрудникам, зная, что это не приведет к негативным для них финансовым или социальным последствиям. Большинство сотрудников хотят участвовать в самых важных работах своей организации, поэтому привлечение авторитетных специалистов к программе МЗ послужит доказательством важности этой программы, что может стать сильным фактором мотивации (см. 4.3.3), поскольку сотрудники будут стремиться подражать тем, кого они воспринимают как успешных, влиятельных или прозорливых.

Предоставление пространств для совместного использования

Успешная реализация МЗ должна опираться на сотрудников, взаимодействующих с другими сотрудниками, поэтому организация должна выделять достаточно времени и помещений для стимулирования сотрудников к активному обмену знаниями, взаимодействию и инновациям.

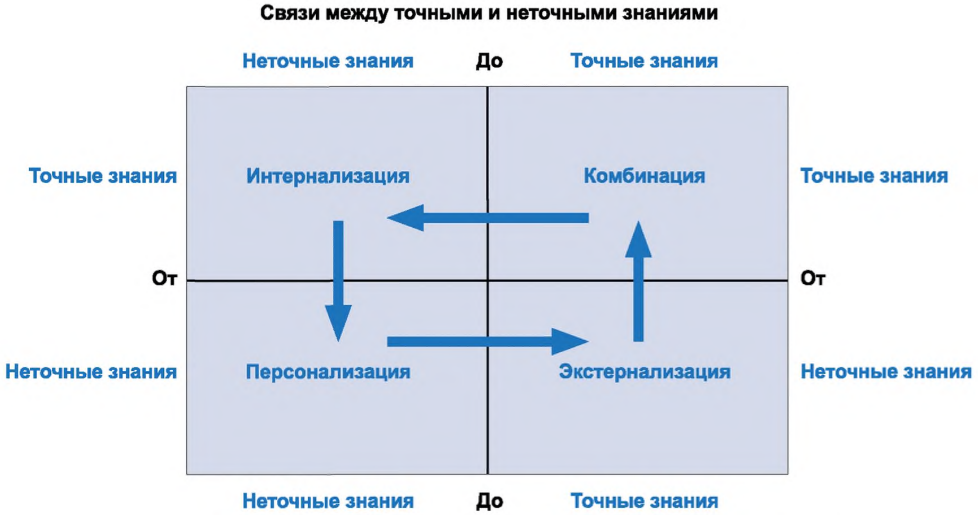


Рисунок 6 — SECI-модель Нонаки (Nonaka) и Такеучи (Takeuchi)

4.2.5 Роль сообществ по обмену опытом

Сообщества специалистов по обмену опытом (CoP-сообщества) в настоящее время превозносятся многими специалистами как, возможно, оптимальное для организаций средство разрушения формальных границ и устранения барьеров на пути реализации МЗ. Но почему именно CoP-сообщества?

Хорошо то, что CoP-сообщества никогда не требуют своего создания и официального финансирования, поскольку часто многие из них уже естественным образом сформировались из сотрудников организации (или из сотрудников организации, ее поставщиков и клиентов). Многие CoP-сообщества являются органичными по своей природе, с течением времени они адаптируются и развиваются самоорганизующимся образом. Ниже перечислены основные особенности CoP-сообществ:

- их можно классифицировать по поставленной перед ними первичной бизнес-задаче — предоставление членам этих CoP-сообществ «площадок» для оказания помощи в решении повседневных рабочих проблем сотрудников организации;
- они способны перерабатывать и распространять передовой опыт, руководящие принципы и процедуры для использования всеми членами CoP-сообществ;
- они способны систематизировать и управлять массивами знаний, из которых члены сообщества могут их извлекать.

Расширение существующего CoP-сообщества или организация нового сообщества подчиняются простым правилам:

- цели создания CoP-сообщества должны быть с самого начала четко сформулированы;
- для привлечения нужных сотрудников и определения способа функционирования CoP-сообщества может потребоваться планирование;
- в какой-то момент необходимо рассмотреть процесс активации CoP-сообщества посредством управления персоналом, культуры сотрудничества, технологий и, возможно, измерений;
- часто в CoP-сообщества требуется включение признанных экспертов, поскольку на ранней стадии важно завоевать доверие (поэтому для облегчения работы CoP-сообщества на начальной стадии организации следует определить круг квалифицированных экспертов);
- в CoP-сообществах, возможно, потребуется распределение ролей — например, менеджера сообщества, координатора, посредника, редактора знаний — хотя многие считают, что поскольку CoP-сообщества являются, по существу, добровольными объединениями, спонтанно возникающими и исчезающими, то им требуется минимальный уровень управления (или даже отсутствие оного).

Некоторые CoP-сообщества создаются для перевода неявных знаний в инновации (см. 5.1) и являются группами специалистов, предназначенными для реализации общей учебной или инновационной цели, в которые входят представители различных специальностей, клиенты, партнеры, поставщики.

4.2.6 Краткие выводы

Многие организации при продвижении своей программы МЗ игнорируют вопросы культуры сотрудничества, поскольку они рассматривают их как нечто слишком «тонкое» или слишком трудное для рассмотрения, что является ошибкой.

Отправная точка при продвижении своей программы МЗ — попытаться лучше понять поведение сотрудников, например, как они относятся к информационной перегрузке и доверяют ли они своим коллегам.

Существует много потенциальных барьеров на пути к эффективной реализации МЗ. Знание этих барьеров является необходимым условием их преодоления.

Существует много вариантов культуры сотрудничества, которые организация может использовать для повышения шансов успешной реализации МЗ.

CoP-сообщества становятся все более популярными в организациях, желающих стимулировать обмен неявными знаниями.

Примеры

1 Стимулирование применения надлежащих моделей поведения при менеджменте знаний:

- *в фармацевтической компании в процессе разработки нового препарата внимательно наблюдали за поведением сотрудников компании, осуществляющих информационное обеспечение, чтобы лучше понять, как они работают со знаниями;*
- *благодаря своему культурологическому мышлению университеты часто являются инициаторами стимулирования исследований и издательской деятельности. Один из университетов разработал комплексный подход к изучению истории с привлечением активных сотрудников, которые представляли подробности событий, а квалифицированные историки помогали им в интерпретации этих подробностей.*

2 Создание надлежащих условий для обмена знаниями:

- *консалтинговая фирма А создала несколько сайтов, например, сайт «Биржа финансовых идей», которые предназначались для содействия инновациям (см. 5.1) и обмену знаниями;*
- *консалтинговая фирма В ожидала, что работы привлеченных коллективов внесут определенный вклад в капитал знаний фирмы, который непрерывно контролируется. Когда эти ожидания оправдались, руководители-администраторы коллективов отправили на фирму поздравительные сообщения. Эти индивидуальные и коллективные оценки определили модель поведения при обмене знаниями;*
- *компания по оформлению документации создает комфортные условия для неформального общения, которое способствует установлению многофункциональных связей;*
- *инжиниринговая компания использует метод подготовленных посредников для перевода экспертных заключений в легко воспринимаемую информацию, которая затем становится доступной во внутрикорпоративной сети. Этот метод приносит пользу экспертам, уменьшая время, затрачиваемое на обработку менее интересных запросов, дает больше информации о ценности эксперта и возможностей получать более интересные и плодотворные запросы;*
- *обмен знаниями в компании, оказывающей специализированные услуги, оценивается индивидуально, по уровню работы с клиентами и по уровню взаимодействия. Как и для всех других основных навыков, существует модель развития обмена знаниями о профессиональной подготовке, и с каждым уровнем профессиональной деятельности в организации связан ожидаемый уровень навыков — от использования знаний и участия в создании баз данных дискуссий на начальных уровнях, через внесение вклада в капитал формальных знаний, до субсидирования создания новых знаний и разработки новых подходов на более высоких уровнях. Эти ожидания — не определение ролей, которые могут ограничивать поведение сотрудников фирмы. Каждое из этих ожиданий может быть претворено в жизнь и зарегистрировано в отчете.*

3 Создание культуры менеджмента знаний:

- *сотрудники автомобильной компании целенаправленно выдают информацию, которая выходит за рамки их непосредственных служебных обязанностей, что облегчает ее распределение и принятие решений, принимаемых с использованием самых неожиданных источников;*
- *биотехнологическая компания реорганизовала свою работу с целью оптимизации процесса обмена знаниями и для координации работ в этом направлении создала специальное подразделение. Сотрудники, активно проявившие себя в обмене знаниями, получают как денежное вознаграждение, так и руководящие должности;*

- *консалтинговая фирма назначает наставников для содействия передаче неявных навыков между сотрудниками фирмы, участвующими в крупных проектах, которые она активно ищет для ввода в рабочие коллективы консультантов по обучению;*
- *группа, предоставляющая финансовые услуги предусмотрела ряд мероприятий, которые должны показать возможности обмена знаниями, например: содействие встречам рабочих коллективов; создание баз данных дискуссий и информационных бюллетеней; проведение внутренних и внешних презентаций; участие в работе коллективов сотрудников различных специальностей и сообществ по обмену опытом; разработка программ наставничества и проведение сопоставительного анализа;*
- *информационно-технологическая компания ввела у себя общую культуру сотрудничества, которая стимулирует обмен знаниями и принятие рискованных решений на всех уровнях, и даже заявляет о поддержке тех сотрудников компании, которые экспериментируют над неработоспособными объектами;*
- *военные организации используют открытый анализ результатов выполненных действий (AAR-анализ). AAR-анализ не занимается определением проблем и возложением ответственности на кого-либо, он связан лишь с обучением. Этот анализ можно применять для широкого спектра мероприятий, начиная с пятиминутного AAR-анализа, проводимого двумя сотрудниками организации после короткого совещания, и заканчивая продолжающимся весь день AAR-анализом коллектива крупного проекта по его завершении. Извлеченные при этом уроки не только своевременно доводятся до сведения всех участников этого проекта, но могут быть четко задокументированы и распространены среди более широкого круга получателей информации;*
- *издательская компания использует прием «коллективного написания» для ускорения обучения новых журналистов. Интервью и большие статьи регулярно поручаются коллективам сотрудников, что ускоряет передачу неявных навыков и сетей от опытных сотрудников молодым;*
- *сотрудники фирмы, предоставляющей специализированные услуги, как правило, пользуются пятью сетями, которые работают по различным направлениям. Хотя некоторые сети официально предоставляются в пользование по заказу, большинство сетей все же не имеют такой возможности. Подписка на сетевые услуги обусловлена необходимостью получения физическими лицами знаний о состоянии проблем, связанных с выполнением ими текущих проектов и с их клиентами. В некоторых случаях партнер привлекается к сотрудничеству в других областях и будет определять задачи сети. Технические системы МЗ предоставляют широкий набор средств и структур для расширения существующих сетей;*
- *в компании, разрабатывающей программное обеспечение не допускается работа более чем 50 сотрудников в одном подразделении, что создает у коллектива ощущение «семьи» и принадлежности к компании, а это, в свою очередь, повышает доверие и интенсивность обмена знаниями;*
- *сталелитейная компания имеет горизонтальную иерархию, разностороннее образование сотрудников среднего звена, которые несут такую же ответственность перед клиентами, как и руководство, и получают поощрение за проявление личной инициативы. Уравнительная политика и создание доверительных отношений в компании становятся нормой;*
- *телекоммуникационная компания инициировала разрушение функциональных барьеров и конкурентной среды, создала «сверху» культуру сотрудничества в области обмена знаниями.*

4 Сообщества по обмену опытом:

- *компания по разработке электронной техники создала CoP-сообщества в виде групп сотрудников компании, которые несмотря на удаленную работу, тем не менее обладают общностью интересов, жизненного опыта и намеченных целей. Они часто имеют одну и ту же специальность и объединены коллективной ответственностью за развитие своей области техники или за помощь другим членам коллектива. Главный аргумент в пользу поддержки развития в этой компании подобных CoP-сообществ — это убеждение в том, что в основе эффективного сотрудничества лежат межличностные отношения. Эти ячейки в корпоративных средах позволяют сотрудникам компании динамично связываться друг с другом для обмена знаниями;*
- *нефтяная компания использует в своей работе несколько современных технологий, таких как проведение видеоконференций и использование «электронных информационных досок» для объединения коллективов, работающих в различных регионах мира;*
- *фирмы, оказывающие специализированные услуги, регулярно проводят внутренние конференции, с выездными «ярмарками знаний», чтобы дать специалистам-практикам возможность взаимодействия и обмена знаниями. Во время этих же мероприятий коллективы по анализу отобранной информации из центров знаний встречаются с коллективами разработчиков проектов и/или с профильными экспертами для анализа их идей и опыта. Для обеспечения полного сбора всех комментариев используются аудио- и видеорегистраторы. Формальные «рекомендации по анализу собранной информации» применялись для создания исходной структуры для аналогичной деятельности, причем CoP-сообщества продолжали применять эту методику и в дальнейшем.*

4.3 Взаимосвязь между измерениями результатов менеджмента знаний и соответствующими поощрениями

4.3.1 Общие сведения

Недавно в Великобритании был проведен опрос, который показал, что 92 % руководителей считают МЗ эффективным инструментом с точки зрения совершенствования коммуникаций, ускорения инноваций и разработок продукции, совершенствования технологических процессов и процессов принятия решений, снижения затрат и повышения корпоративной культуры. Тем не менее, ключевой проблемой в этих компаниях остается оценка реальных показателей эффективности. В промышленной сфере объем производства можно оценивать с помощью контрольных показателей, однако в экономике, основанной на знаниях, преобладают нематериальные активы, поэтому конечные результаты труднее поддаются измерениям. В 4.3 описывается, как организации могут количественно оценивать вклад МЗ в эффективность.

4.3.2 Измерение эффективности менеджмента знаний

4.3.2.1 Система показателей эффективности менеджмента знаний

Для доказательства преимущества инвестиций в программы по МЗ, организации должны разработать систему показателей, характеризующих прибыль на инвестированный капитал (рентабельность инвестиций, ROI). Этими бизнес-показателями могут быть следующие:

- **Стратегическая эффективность инвестиций (strategic effectiveness).** Руководство организации часто вводит так называемые стратегические меры эффективности, наиболее актуальные при оценке преимуществ, получаемых от применения МЗ, например, сокращение времени на формирование выгодных предложений, привлечение новых стратегических партнеров, ускорение внедрения инноваций и увеличение объема выгодных заказов.

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

- **Эффективность программ по 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 СМЗ, то, возможно, следует попытаться измерить ROI, оценивая применимость МЗ, годовые контрольные бизнес-показатели внутрикорпоративной сети, конкретные выгоды или эффективность. Однако результаты этих оценок необходимо рассматривать с определенной осторожностью, поскольку такой подход может вступить в конфликт с правилами защиты данных, см. 3.3.3.

4.3.2.2 Система показателей для оценки прибыли на инвестированный капитал

Общие с точки зрения затрат/выгоды аргументы в пользу инвестирования в программы по МЗ таковы:

- МЗ позволяет сокращать прямые и косвенные затраты на «физическое» объединение сотрудников организации;

- МЗ стимулирует дистанционный режим работы сотрудников организации (и, следовательно, снижает постоянные издержки);

- МЗ способствует снижению огромных затрат и ошибок, возникающих при работе с бумажной документацией;

- МЗ препятствует совершению многих ошибок, тем самым снижая риски для бизнеса за счет более оперативного и точного использования источников информации;

- МЗ посредством виртуальных классов позволяет расширять сферу образования (увеличивает число сотрудников, использующих средства электронного обучения, удешевляет его в пересчете на одного обучающегося по сравнению с традиционным аудиторным обучением);

- МЗ объединяет сотрудников с помощью своих методов формирования сообществ и ликвидирует необходимость в повсеместном воспроизведении специальных знаний;

- МЗ снижает административные расходы, связанные с наймом на работу и администрированием, за счет поддержки внутрикорпоративной сети.

Наиболее эффективно подтвердить прибыль на инвестированный капитал можно, если применять МЗ уже на стадии проекта, когда возможно спрогнозировать затраты/доходы от проекта, ввести

МЗ, а затем проследить фактические затраты/доходы по окончании проекта. При этом необходимо утвердить какой-либо базовый уровень, чтобы можно было бы подтвердить улучшения, обусловленные введением МЗ. Это может быть прогнозируемый доход, стоимость последнего проекта или сравнительная оценка с любым другим подобным проектом.

4.3.2.3 Сбалансированная система показателей эффективности

Реагируя на возрастающее давление на организации, связанное с необходимостью оценки эффективности программ по МЗ и обоснования инвестиций в них, стали появляться разнообразные средства нефинансовых измерений. Уже существует, например, несколько систем измерений интеллектуального капитала и методология инклюзивной оценки (см. 6.1). В других системах измерений применяется подход, основанный на использовании сбалансированной системы показателей (balanced scorecard), с помощью которого можно попытаться получить обобщенное представление о стратегии организации, выбранной с целью повышения степени удовлетворения потребностей клиентов, мотивации персонала, повышения производительности процессов и их рентабельности.

Тем не менее, многие организации по-прежнему считают, что измерения показателя ROI при МЗ остаются затруднительными. Получению единой расчетной формулы, подтверждающей эффективность, может препятствовать наличие слишком многих параметров, аналогично расчетам эффективности инвестирования, например в обучение. Более простой показатель, используемый во многих организациях, относится к внутренним исследованиям эффективности МЗ путем анализа ответов на следующие вопросы:

- существует ли в Вашей организации культура обмена знаниями;
- облегчили ли средства МЗ выполнение работ сотрудникам организации;
- была ли путаница при поиске знаний;
- была ли путаница при представлении знаний?

4.3.2.4 Менеджмент знаний в период экономического спада

В условиях экономического спада или усиления забастовочной активности, организации, которые успешно реализовали у себя МЗ, могут значительно повысить свои акции на рынке за счет тех организаций, не внедривших МЗ. Например, в случае поставщиков, экономический спад, как правило, усиливает ценовую конкуренцию и увеличивает потребность в увеличении обмена знаниями для стимулирования инноваций и поиска эффективных решений. Надежное прогнозирование рыночного спроса даже может стать предпосылкой для выживания организации, поскольку в противном случае экономический спад оставит у поставщика избыток запасов.

4.3.2.5 Другие показатели эффективности менеджмента знаний

Недавние исследования выявили еще ряд показателей вклада МЗ в эффективность деятельности организации. Приведем лишь два примера.

1 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?

2 Некоторые считают, что эффективность CoP-сообществ можно измерять по объему знаний/информации, получаемых ими от потребителей, принимаемых/выдаваемых этими сообществами, а также по качеству информации.

4.3.3 Менеджмент знаний и система поощрения инноваций

4.3.3.1 Определение стимулов к менеджменту знаний

Отношение сотрудников организации к МЗ 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 в 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 (см. 4.2), определить мотивы подобного поведения, наметить новые цели и только после этого скорректировать свои программы стимулирования;

2 Уточнять стимулы (при необходимости). 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 реинжиниринг 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 (см. 5.1.2). Инновации, как правило, продвигают сотрудники, которые предоставляют контент и ведут его поиск как в рамках организации, так и вне ее. 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 креативными идеями.

4.3.3.2 Дополнительные факторы мотивации к менеджменту знаний

Организациям следует принимать во внимание оценки моделей поведения при 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 между собой (как показали исследования, интенсивность обмена знаниями между учеными и между инженерами прямо пропорциональна уровню их личных контактов, поэтому необходимо прикладывать усилия к формированию различных CoP-сообществ с целью налаживания связей/знакомств и установления взаимоотношений);
- признание руководством организации заслуг конкретного сотрудника и выражение благодарности ему за проделанную работу.

4.3.4 Краткие выводы

Оценка показателя ROI является крайне сложной, но зачастую — и самой важной частью программы по МЗ.

Саму по себе эффективность МЗ невозможно оценивать только по «отдаче», получаемой от знаний.

Поощрения при МЗ могут быть как финансовыми (например, путем повышения зарплаты и предоставления бонусов), так и нефинансовыми (например, признанием заслуг сотрудника организации ее руководством и коллегами).

Примеры

1 В области измерений:

- ***консалтинговая компания определила базовую точку для расчета показателя ROI (для контрольной группы сотрудников), комплексной оценки влияния МЗ и определения различий в показателях работы этой группы (например, путем мониторинга работы группы продавцов, которые получили доступ к порталу, специально предназначенному для удовлетворения их потребностей), а также для анализа некоторых отчетных данных с точки зрения эффективности;***
- ***компания, предоставляющая финансовые услуги провела оценку рабочих процессов с использованием нефинансовых показателей, например степени удовлетворения потребностей клиентов;***
- ***компания, разрабатывающая программное обеспечение, является первопроходцем в объединении нефинансовых показателей со стратегией компании и предоставлении в ежегодном отчете подробных сведений о своих нематериальных активах;***
- ***оператор связи ежегодно публикует отчет о кадровых ресурсах, а также отчет о прибылях и убытках, баланс активов/пассивов, анализируя затраты и инвестиции в кадровые ресурсы;***

- учебная компания регулярно публикует в своих ежегодных отчетах результаты проверок своих нематериальных активов.

2 В области поощрений обмена знаниями:

- автомобильная компания использует в своей деятельности тройной подход к выбору стимулов: стимулы к обмену знаниями, стимулы для применения знаний и стимулы к принятию личной ответственности;

- химическая компания включила в анализ деятельности компании участие в обмене знаниями и степень готовности к нему. Ее руководство начало упреждающе поощрять подобный обмен еще с 1994 г. Эта программа стимулирования действует и поныне в отношении сотрудников — лидеров в обмене знаниями, и выражается в комбинировании поощрений (на ежегодной конференции по признанию заслуг) и широком информировании всех сотрудников компании;

- 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 реализуются, получают финансовое вознаграждение, размер которого будет зависеть от размера полученной компанией прибыли;

- компания — изготовитель научного оборудования учредила ежегодную премию для сотрудников, представляющих инновационные проекты;

- 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 30000 фунтов стерлингов. Также в этой организации принята система стимулирования «Помощь в достижении успеха».

4.4 Управление контентом в программе по менеджменту знаний

4.4.1 Общие сведения

После того как организация решила приступить к реализации программы по МЗ, определила его стратегию и проанализировала основные вопросы культуры сотрудничества (обмена знаниями) и систему поощрений, наиболее приоритетными могут стать проблемы выявления и активного управления явными знаниями (то есть контентом) в существующих и планируемых хранилищах знаний. В данном и последующих подразделах эта проблема будет проанализирована с точки зрения успешного внедрения качественного управления контентом в электронных хранилищах.

4.4.2 Основные цели управления контентом

Главной целью управления контентом в любой программе по МЗ должно быть решение задач предоставления необходимых знаний (то есть контента) нужным людям в нужное время в нужном месте по приемлемой стоимости, однако все это легче сказать, чем сделать. Например, согласно проведенному опросу отсутствие у издательств эффективных возможностей по управлению контентом ежегодно приносит им миллиардные убытки, а их сотрудники затрачивают уйму времени на поиск нужного им для работы контента.

Организациям следует исходить из того, что любой контент, который будет использоваться совместно, должен соответствовать определенным минимальным стандартам, чтобы пользователи были полностью уверены в его качестве. По этой причине организации должны рассмотреть вопрос о принятии следующих принципов (на основе наилучших практик), учитывающих:

- форму собственности контента: всеми должно быть признано, что представленный контент и знания принадлежат организации, а не одному физическому лицу или группе конечных пользователей по какой-либо проблеме;

- обеспечение качества и конфиденциальности контента: различные типы контента требуют различных уровней обеспечения качества с помощью:

  - процесса проверки различных типов контента, который может соответствующим образом изменяться;
  - процесса проверки, который должен одобрять «спонсор» (то есть физическое лицо, создавшее доступный контент);
  - процессов проверки, которые не должны неоправданно ограничивать и/или тормозить процесс публикации;
  - постоянного выполнения критериев конфиденциальности для клиентов и других критериев управления рисками (см. 3.3.3);

- уровень детализации контента, соответствующий общей массе получателей информации: контент должен быть сформирован и изложен с учетом приемлемого для широкого круга пользователей уровня детализации;

- управление жизненным циклом контента: каждый контент обладает определенным «сроком годности» и актуальности (различные этапы жизненного цикла контента более подробно рассмотрены ниже);

- открытость доступа к контенту: контент знаний должен быть доступен для всех сотрудников организации, если не имеется каких-либо специальных ограничений, которые должны вводиться в виде исключения, а не как правила, например, в тех случаях, когда совместное использование контента будет:
  - приводить к недопустимому риску;
  - приводить к неприемлемому для клиента нарушению уровня конфиденциальности (когда даже сканирование и удаление конфиденциальной информации клиента не будет обеспечивать достаточный уровень безопасности);
  - незаконным (например, нарушающим законодательство о защите персональных данных или раскрывающим служебную тайну);
- распределенную общую ответственность за контент: все сотрудники организации должны понимать, что у них есть возможность и даже обязанность формировать и комментировать контент, для чего каждый элемент контента должен быть четко идентифицирован его автором («спонсором»), а также сотрудником, ответственным за поддержание контента;
- общую таксономию (классификацию и структуризацию) контента: нет смысла инвестировать в создание и поддержание контента, если пользователи не смогут найти его. Одним из способов облегчения для пользователей нахождения требуемого контента — это навигация (см. 4.5.3), то есть процесс, посредством которого контент структурируют и объединяют в предметные категории и подкатегории. Чтобы сделать возможной подобную структуризацию контента различных поставщиков информации, необходимо создать общий набор допустимых параметров (что и называется таксономией»), который должен быть обязательным для всех пользователей, желающих получать доступ к контенту;
- язык контента: в экономике, основанной на знаниях, даже небольшие организации могут работать с клиентами, говорящими на разных языках и проживающими в разных странах. Покупателем контента может быть клиент, партнер, поставщик, сотрудник или представитель общественности, поэтому с самого начала необходимо должным образом определять объем клиентской базы организации и приспосабливать ее деятельность под потребности всех потенциальных клиентов.

4.4.3 Управление жизненным циклом знаний

4.4.3.1 Процессы управления контентом

Четкое определение процесса управления контентом имеет большое значение для успешной работы любой системы обмена знаниями. Если подобный процесс отсутствует, то пользователи системы могут столкнуться с контентом, который не соответствует их потребностям, устарел, нарушает конфиденциальность или просто не позволяет быстро ориентироваться в нем. А иногда пользователи могут обнаружить, что требуемый контент просто не собран или отсутствует (см. рисунок 7).



Рисунок 7 — Жизненный цикл контента, поддерживаемый менеджментом знаний

4.4.3.2 Формирование контента

Не весь контент, сформированный в организации, будет приемлем для его коллективного использования. В каждой организации должны приниматься меры по управлению процессом выделения из всего объема контента той части, которая может использоваться коллективно. Подобные меры могут быть направлены на получение новых знаний, например, в научно-исследовательских и опытно-конструкторских организациях или в рамках уже сложившихся технологических процессов, например изготовления каких-либо элементов управления. Какое бы направление данная организация не выбрала, она должна будет обеспечивать документирование полученных знаний, как части рабочих процессов.

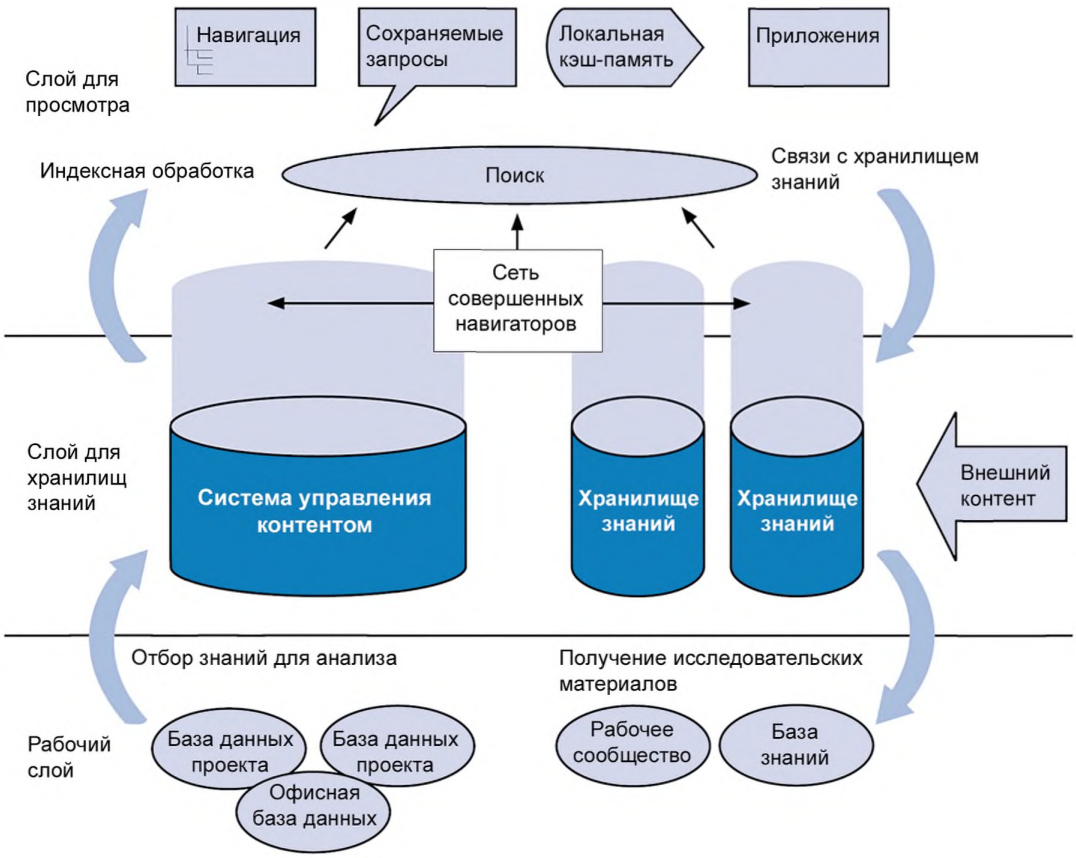


Рисунок 8 — Принятие модели обработки контента, поддерживающей менеджмент знаний

Ниже и в 4.5 будут приведены ссылки на трехуровневую модель процесса обработки контента (см. рисунок 8). Формирование знаний согласно данной модели происходит в «рабочем слое».

4.4.3.3 Сбор контента

Контент может собираться (выявляться) либо его автором, который будет размещать и идентифицировать его в системе МЗ, либо конечным пользователем в процессе поиска необходимого ему контента. Хотя авторы часто охотно делятся своими знаниями, публикуя соответствующие документы, но иногда в организации возникает необходимость возложить ответственность за этот процесс на назначенного менеджера знаний или сборщика информации (см. 4.6). Существуют многочисленные методы, которые менеджер знаний может использовать для определения и четкого выражения знаний, предоставляемых их поставщиками, например, путем:

- сбора и анализа проектов/отчетов о деятельности организации и другой предоставляемой документации;
- выполнения проектов по устным сообщениям о деятельности рабочих коллективов;
- организации интервью со специалистами профильных направлений;

- получения распечаток презентаций или отзывов потребителей/клиентов;
- кодификации инструктажей и учебных процессов;
- анализа результатов деятельности, зарегистрированных в корпоративных информационных системах.

Точная последовательность выполняемых для сбора контента операций будет зависеть от того, будет ли сбор контента осуществляться в одной или нескольких организациях.

4.4.3.4 Подготовка контента

Сразу же после того, как элемент контента будет идентифицирован как содержащий представляющие интерес «знания», его следует обработать и подготовить для дальнейшего использования, для чего, возможно, потребуется:

- сканирование для выявления любой конфиденциальной или определяемой заказчиком информации;
- надлежащее структурирование контента, то есть его приведение в соответствии с ролью конкретного пользователя;
- маркировка для ввода контента в таксономию организации;
- анализ специалиста профильного направления для гарантии достоверности (точности) контента;
- рецензирование сообществом специалистов (например, коллег по производству, которые могут высказывать свои мнения относительно новых идей в части технологического процесса);
- оценка риска несоблюдения каких-либо принципов авторских прав, неприкосновенности частной жизни и конфиденциальности информации клиента;
- установление даты повторной оценки (пересмотра) — введение временного кода для своевременной проверки контента и обеспечения его текущей применимости для пользователей системы МЗ.

Подобные процессы, как правило, выполняются при сборе контента в «рабочем слое», а становятся доступными в «слое для хранилищ знаний» (см. рисунок 8).

Пример — Производство ковриков для компьютерной мыши состоит из нескольких этапов, одним из заключительных этапов которого является нанесение рисунка на верхнюю сторону коврика. В рамках этого процесса знание тиража изделий, соотношения плотности красок и схемы расцветки рисунка может многократно изменяться, тогда как детали логотипа конкретного клиента будут изменяться гораздо реже. В рамках процесса подготовки контента подробная информация о логотипе клиента может быть сделана более общей или пропускаться, а технологические детали анализироваться отделом обеспечения качества, причем элемент контента может помечаться для определения его положения в производственном процессе.

4.4.3.5 Совместное использование контента

В данном контексте совместное использование контента означает обеспечение его доступности и ввод контента знаний в такие приложения, как, например, базы данных (см. «слой хранилищ знаний» на рисунке 8) и предоставление потенциальным пользователям этого контента поисковых средств (инструментов), которые они могут применять для определения нужных им частей контента.

Примечание — Создание профилей пользователя позволяет отображать наиболее подходящий контент, идентифицируемый с помощью различных тегов, которые вводятся в контент и соответствуют профилю пользователя. Если поддерживающая контент технологическая платформа позволяет делать это, то один и тот же элемент контента для разных пользователей можно отображать с различной степенью детализации — то есть позволяет одному и тому же контенту поддерживать работу нескольких пользователей.

Актуально или нет? Если новый элемент контента в настоящее время используется коллективно, то менеджеры знаний могут пожелать пометить его как заголовок или как экстренное сообщение. В случаях использования подобных меток («индикаторов») для контента необходимо установить последовательность выполнения операций для просмотра элементов в течение относительно короткого периода времени, чтобы пользователи не перепутали помеченные элементы за время их применимости.

4.4.3.6 Поддержание в актуальном состоянии контента

Сразу же после того, как элемент контента становится доступным в «слое для хранилищ знаний», его следует регулярно анализировать для обеспечения его актуальности и обоснованности. Ответственность за контент по умолчанию должны нести его автор или менеджер знаний, который впервые сделал этот контент доступным для совместного использования (тем не менее, такая ответственность может быть всегда возложена и на кого-либо другого, если это согласовано со всеми заинтересованными сторонами).

Примечание — Путем закрепления ответственности за управление контентом за определенными должностными лицами или группами, а не за физическими лицами, организации могут минимизировать влияние на управление контентом изменений, происходящих в штате организации.

Управление контентом является еще одной областью МЗ, в которой технологии никогда не смогут давать законченные решения. Так, на рынке существует множество программных систем, поддерживающих МЗ, которые гарантируют получение действительно ценного контента только после вмешательства пользователя.

4.4.3.7 Удаление контента

Большинство элементов контента имеют определенный «срок службы», по истечении которого они должны быть удалены. Длительность этого срока зависит от типа элемента контента. Например, новости могут иметь срок службы продолжительностью всего один день, после чего их необходимо удалять или заново помечать. Первоначальная оценка срока службы элемента должна храниться в виде метаданных (см. 4.5) и быть достаточно консервативной: в тех случаях, когда для срока службы существует определенный диапазон, то следует регистрировать наименьшее в этом диапазоне значение. По истечении срока службы элемента контент необходимо проанализировать на предмет его текущей применимости и либо удалить его, либо пересмотреть срок службы.

Примечание — Хотя многие полагают, что удаление устаревшего контента является «убытками», его сохранение может на самом деле реально увеличивать затраты, поскольку пользователи будут тратить время на навигацию в этих «неактуальных данных». В связи с тем, что пользователи могут воспользоваться устаревшими процессами, также возрастают и бизнес-риски. Кроме того, устаревший контент может маскировать неиспользованные резервы знаний, в результате чего упускается потребность в приобретении нового контента. Хуже всего то, что устаревший контент может быть непреднамеренно использован в ситуации, которая имеет юридические последствия различной степени тяжести.

4.4.4 Архитектура данных

Другой предпосылкой для качественного управления контентом является согласованная и хорошо структурированная архитектура данных. Чтобы обеспечить «передачу» контента из одного слоя в другой, хранилища в рабочем слое должны содержать элементы данных с одними и теми же метками и атрибутами, что и в слое для хранилищ знаний. На рисунке 9 показано, как использование согласованной архитектуры данных позволяет контенту обрабатываться в системе МЗ.

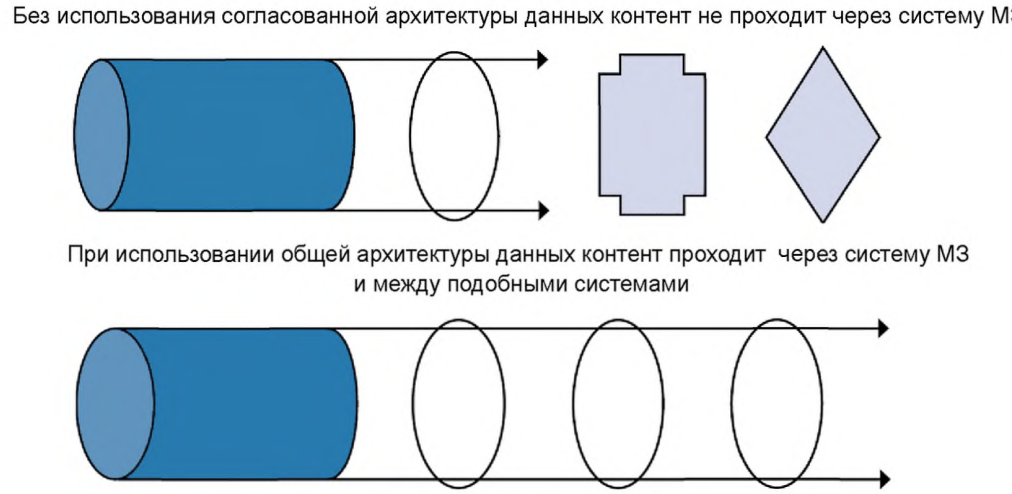


Рисунок 9 — Использование согласованной архитектуры данных облегчает прохождение контента

Элементы данных или поля могут содержать массивы текста или других видов информации (например, фотографии, звук и видео) или же они могут содержать данные об элементе самого контента. Удерживаемыми в этих полях метаданных должны быть определенные перечни значений, согласованные в организации и часто называемые «таксономиями» (см. выше). Может существовать несколько размерностей таксономии — например, в то время как некоторые из полей метаданных, заполненные согласованными значениями, будут управлять жизненным циклом контента в системе МЗ, другие поля могут быть использованы для группировки контента с целью облегчения его поиска. Присвоение определенного значения полю метаданных называют «теговой разметкой» контента, с помощью которой на очень детализированном уровне (то есть вплоть до конкретных условий и значений) организации могут разбивать и собирать контент для его различного представления по разным категориям получателей информации, которые могут перепрофилировать данный контент. Другими словами, представление контента может отличаться от самого контента. Например, если конкретный элемент контента — это выписки из финансовой документации, которыми сотрудники организации должны поделиться с клиентами (причем, когда клиенты должны получить возможность ознакомиться только с частью этих выписок), то теговая разметка элементов контента с метаданными сделает это возможным.

4.4.5 Краткие выводы

Не следует забывать об основной цели управления своими знаниями — продвижение своей общей бизнес-стратегии и реализация намеченных целей.

Необходимо решить пять поставленных задач — предоставление необходимых знаний нужным людям в нужное время в нужном месте и по приемлемой стоимости.

Следует должным образом применять методику управления контентом.

Контент обладает жизненным циклом, которым необходимо управлять. Для получения постоянных инвестиций организации должны принимать во внимание процессы, протекающие в течение всего жизненного цикла контента.

Примеры

1 Материалы, используемые в учебном заведении, помечают для идентификации названия программы курса и его положения в программе, предметной области, авторов и даты выпуска, что при необходимости позволяет составлять и распечатывать все учебные материалы в течение всего учебного года.

2 В фирме матричного типа, оказывающей специализированные услуги, контент помечают для представления многочисленных аспектов деятельности, а таксономии используют для представления выбираемых клиентом цепочек создания добавленной стоимости, что обеспечивает навигацию по соответствующему контенту, поступающему от различных источников, и идентификацию возможностей для клиентов по одновременному предложению различных товаров/услуг (основываясь при этом на собственных потребностях и точках зрения клиентов).

4.5 Освоение и использование знаний

4.5.1 Общие сведения

В традиционных моделях образования копирование знаний и опыта товарища-одноклассника, как правило, расценивалось как отрицательное качество, однако в новой экономике многократное и эффективное использование знаний и опыта коллег часто следует всемерно поощрять. Если организация стремится к оптимальному использованию своих активов знаний, то она в качестве цели должна наметить планомерное использование своей базы знаний.

Идеи управления контентом, изложенные в 4.4 — это решения, требующие затрат, поэтому для получения максимальной отдачи от любых инвестиций в эту сферу организации следует обратить внимание на то, как в действительности будут использоваться эти знания. Ключевой показатель МЗ — прибыль на инвестированный капитал (ROI) — гарантирует, что весь собранный контент реально может быть выявлен, в противном случае, если пользователи не смогут своевременно его найти, это будет означать как бы отсутствие контента (согласно рисунку 8 процесс нахождения контента знаний обычно происходит в «слое для просмотра»).

4.5.2 Поиск контента

Базовое средство поиска контента позволяет пользователю идентифицировать наличие определенных слов в информационном массиве контента, а логическая комбинация выражений помогает ему уточнять поиск. Комбинирование выражений обычно осуществляется с помощью таких булевых математических функций, как AND, OR и NOT. Например, по запросу вида «мини AND автомобиль NOT юбка» будет найдена информация о типе автомобиля, а не о женской одежде шестидесятых годов. Базовые средства поиска обеспечат просмотр всех слов в контенте без определения значения каких-либо конкретных областей текста. Конфигурирование средств поиска для учета значимости дополнительной контекстной информации, содержащейся в метаданных, может способствовать уточнению поиска и получению более ценных результатов. Поскольку многие организации начинают использовать такие стандарты как XML, они становятся более способными к добавлению в контент большего объема контекстной информации, то есть метаданные будут способствовать более эффективному выявлению необходимого контента.

Многие производители средств поиска контента уже торгуют передовыми подходами к извлечению контента, используя при этом такие понятия, как «нечеткая логика» (fuzzy logic) и «нейронные сети» (neural networks). Подобные инновационные методы поиска помогают пользователям добиваться более точных совпадений в ответ на поисковые запросы, например:

- помогают распознавать и правильно интерпретировать ошибочное написание слов (средства поиска, основанные на нечеткой логике, нейронной структуре и распознавании образов, путем распознавания графического шаблона символа могут связать неправильно написанное слово «knoledge» с правильно написанным словом «knowledge»);

- с помощью развивающихся естественно-языковых интерфейсов они позволят пользователям запрашивать контент с использованием обиходных фраз, с интерфейсом, проводящим синтаксический анализ запроса в таком структурированном виде, который будет восприниматься поисковой системой;

- с помощью развивающихся языковых интерфейсов они позволят пользователям переводить запросы на родной (человеческий) язык, что можно считать еще одним шагом вперед в многоязычной экономике, основанной на знаниях.

Иными словами, средства поиска контента становятся все более изощренными в восприятии языка (сегодня некоторые из них способны объединять лексический анализ с лингвистическим и семантическим распознаванием) для извлечения понятий, которые пользователь может запрашивать из элементов контента. Подобный подход позволит расширить доступ к контенту тех пользователей, которые могут обладать только ограниченным пониманием терминов, используемых в какой-либо предметной области. Следующее поколение средств поиска будет обеспечивать лексическое и семантическое понимание контента на еще более высоком уровне, будучи в состоянии осознавать смысл элемента контента (термин «понимание» в данном контексте означает, что средство поиска будет способно воспринимать внутренние связи в документе, например перекрестные ссылки и выводы).

Еще одним средством поиска контента является одноранговая (пиринговая) сеть (компьютерная система) типа P2P (peer-to-peer), которая позволяет отдельным пользователям связывать свои компьютеры (или другие устройства) с любыми другими компьютерами, а также извлекать или переводить на них контент. Хотя P2P-система обладает большими возможностями для передачи знаний, организации должны помнить, что выявленный с ее помощью контент может обладать другими качествами (например, отсутствие гарантий, создание рисков для управления или нарушение авторских прав).

Точное сочетание необходимых для данной организации возможностей будет зависеть от уровня ее функциональности. При этом следует принимать во внимание такие параметры, как уровень технических навыков, прогнозируемых у пользователей, уровень бизнес-рисков, связанных с отсутствием (или ошибочным вводом) результатов поиска, возможность расширения требуемого решения или относительную разнородность базового контента.

4.5.3 Навигация по контенту

4.5.3.1 Переход к требуемому контенту

Благодаря средствам поиска пользователь может объединять контент в репрезентативную структуру. Применение графического интерфейса будет способствовать переходу от одного кластера к другому кластеру и кластерам нижнего уровня (субкластерам), что будет приводить к получению более малых подмножеств контента в соответствующей области. Путем объединения поиска и навигации пользователь может интуитивно и быстро находить контент с последующей систематизацией результатов поиска в понятную структуру и навигацией по этой структуре или посредством навигации по структуре к заданной точке с последующим поиском в данном подмножестве контента. Особое внимание необходимо обратить на ожидания пользователей, прежде чем принять на себя обязательства согласно любой заданной спецификации.

Хотя любой элемент контента «физически» может присутствовать только в одном месте, тем не менее, он может относиться к различным точкам области навигации, что позволит повторно упорядочить один и тот же контент с помощью различных процессов или подмножеств языков. Например, сотрудники в организации могут говорить о продукции и услугах, тогда как их клиенты — о потребностях и желаниях. Для поддержки различных подходов пользователя многомерная навигационная структура будет обеспечивать возможность навигации по одному и тому же контенту различными способами.

4.5.3.2 Сохраненные запросы

Получение контента, отвечающего ряду предварительно установленных критериев, может стать удобным и эффективным методом сортировки новых ресурсов знаний пользователя. Сохраненные запросы могут создаваться на уровне организации, группы или отдельного сотрудника в соответствии с заранее установленными для них правами и полномочиями.

4.5.3.3 Локальная буферная память

Хотя организации могут управлять контентом в Интернете в динамическом режиме, многие информационные работники в организации не могут рассчитывать на постоянный доступ к источникам знаний. Кэширование — это технический термин, используемый для обозначения создания зеркального варианта контента удаленного ресурса в более удобном месте. Локальное кэширование позволяет держать на жестком диске компьютера пользователя удаленный контент (весь контент или его контролируемую часть из хранилища знаний) для последующего просмотра.

4.5.3.4 Приложения

Некоторые приложения, используемые пользователями в их повседневной работе, позволяют им непосредственно получать доступ к конкретным регулярно обновляющимся элементам контента. Например,

пакет бухгалтерской отчетности может указывать пользователю на конкретную страницу с текущей информацией об обменном курсе валют или программное обеспечение для инструктажа персонала может непосредственно обращаться к регулярно обновляемым спискам сотрудников организации.

4.5.4 Объединение внутреннего и внешнего контента

Когда имеешь дело с контентом, сформированным внутри организации, менеджеры знаний, как правило, сохраняют контроль над структурой, маркировкой и кластеризацией (группировкой) контента, однако они также должны принимать во внимание и контент, поступающий из внешних источников, например, от поставщиков, партнеров, клиентов, провайдеров платного контента и из сетей.

1 Контент, сформированный внутри организации

Данная категория контента относится к ситуации, в которой как сам сформированный контент, так и поисковый индекс для него находятся под контролем организации. При этом контент можно идентифицировать, применив системы классификации и систематизации (таксономии) или результатов запроса, а затем ранжировать результаты с помощью соответствующего алгоритма.

2 Общедоступные веб-страницы

Данная категория контента относится к ситуации, в которой контент не хранится в организации, но ее любой сотрудник может использовать технологию глобального поиска по сети для создания индекса поиска контента в системе МЗ. При индексации этого контента еще можно было бы применить систему классификации и систематизации (таксономию), а затем ранжировать результаты с помощью соответствующего алгоритма.

3 Внешняя информация

Данная категория контента относится к ситуации, в которой основной контент и поисковый индекс контролируются какой-либо третьей стороной. При этом средство поиска должно будет передавать запросы в систему поиска третьей стороны, а затем получать от нее результаты.

В идеальном варианте пользователь не должен получать доступ к системам поиска каждого источника контента. Скорее средства поиска организации должны выполнять функцию посредника и объединять запросы к другим средствам поиска. Результаты объединенных запросов должны аккумулироваться в одном списке. Сочетание этих результатов поиска, однако, может быть проблематичным, а именно:

- объединенные результаты поиска можно будет просто классифицировать по источнику контента (например, «Хранилище знаний № 1», «веб-сайт № 1») либо по дате;
- ранжирование результатов поиска по их релевантности, как это принято при использовании многих средств поиска, может создать проблемы, поскольку алгоритмы, используемые в различных системах поиска, могут отличаться, что возможно сделает результаты поиска после их объединения и ранжирования несовместимыми;
- применение в организации собственной таксономии для объединения результатов поиска может создать еще более важную проблему, поскольку каждый из источников контента может быть основан на различных моделях таксономии. Применение к контенту собственной таксономии потребует загрузки всех документов, идентифицированных в объединенном запросе, с их последующим ранжированием через прикладное средство таксономии данной организации. Вся эта процедура на практике может оказаться нецелесообразной из-за больших затрат времени, а также из-за пропускной способности, которая может потребоваться при этом.

По этой причине организация должна разработать четкую стратегию реального использования определенных элементов контента, а также тщательно проанализировать любые общие требования, выдвигаемые поставщиками программного обеспечения для МЗ.

4.5.5 Профилирование и персонализация контента

Как уже отмечалось в 4.4.2, основным назначением любой конкретной СМЗ должно быть предоставление необходимых знаний нужным людям в нужное время в нужном месте и по приемлемой стоимости. Для достижения этой цели организации должны таким образом настраивать пользовательский интерфейс, чтобы он был согласован с профилем или персональным выбором конкретного пользователя. Термин «профилирование» в данном контексте означает идентификацию атрибутов конкретных пользователей, с последующим представлением этих атрибутов вместе с контентом, который менеджер знаний определяет как подходящий для этих пользователей. С другой стороны, термин «персонализация» означает возможность пользователям самим определять полезность для них контента и выбирать точную смесь контента для ее представления посредством пользовательского интерфейса. Полная персонализация контента — это привлекательная концепция, которая однако не может стать приоритетной целью для многих организаций.

Сочетание профилирования и персонализации часто может обеспечивать получение более качественного контента, позволяя организации «завладевать» частью рабочего пространства пользователя (например, для передачи корпоративных сообщений), в то же время оставляя другие части рабочего пространства «в собственности» структурного подразделения организации, идентифицировавшего профиль пользователя (менеджер знаний этого специализированного подразделения должен контролировать контент в этой области). Остальные части рабочего пространства будут доступны для пользователей персонализированными услугами, что позволит им выбирать наиболее интересные для себя области контента или же создавать свой собственный конгломерат контента посредством индивидуально сохраняемых запросов.

4.5.6 Краткие выводы

Если нельзя найти знания, хранящиеся в организации, то это может означать просто их отсутствие.

Структурируя контент в релевантные категории, следует помнить о том, что это логические, а не физические подборки знаний, поскольку контент может находиться в нескольких виртуальных местах.

Использование метаданных (то есть данных о данных) позволяет концентрировать и доопределять запросы пользователей.

Следует использовать только те средства поиска, которые отвечают потребностям конкретного бизнеса и дают возможность выполнения запросов, кластеризации контента и навигации по нему.

Персонализацию контента можно считать идеальным методом, однако ее сочетание с профилированием может в большей степени отвечать конкретным целям организации.

Примеры

1 Международная природоохранная организация (3000 сотрудников в 30 странах мира) разработала новое программное обеспечение для управления собственной сетью знаний, предоставляющее сотрудникам средство поиска документов на любую тему, будь то информация о том, как выполнить консервацию или как ликвидировать паразитные сорняки (водоросли). И если документов в файле не хватает, то функция локализации специальных знаний в новом программном обеспечении поможет пользователю найти нужное контактное лицо. Это программное обеспечение облегчает организации сбор корпоративных знаний и их предоставление соответствующим пользователям во всех подразделениях этой организации.

2 Телекоммуникационная компания провела объединение знаний своих сотрудников с помощью внутрикорпоративной сети (Интранет) с целью сокращения затрат и создания нового бизнеса. В течение года она использовала собственные системы МЗ с целью увеличения объема продаж крупным клиентам и получила экономию в размере 85 млн фунтов стерлингов. Во внутрикорпоративной сети организации существовал «ящик предложений», превратившийся в «брокерскую комиссию по идеям», в которой представленные предложения могут служить сотрудникам организации в качестве дополнительного заработка, а организации — дополнительного дохода. Ежедневно в электронном виде представляется в среднем до 40 идей.

4.6 Роли и обязанности в рамках менеджмента знаний

4.6.1 Общие сведения

Будет ли в экономике, основанной на знаниях, распределение работ развиваться в направлении от администрирования задокументированных заданий к их самостоятельному и гибкому назначению? Некоторые специалисты утверждают, что подобная тенденция уже начала проявляться, и организации более не могут полагаться на использование исключительно письменных процедур и документов, которые могут охватывать только часть деятельности (явные знания), а вместо этого интегрируют передачу неявных знаний и многократно используют их в своих учебных процессах.

Если подобная тенденция существует, то возможно существуют и профессионалы в области МЗ, основная роль которых заключается в управлении знаниями на благо других сотрудников.

4.6.2 Роль главного специалиста в области менеджмента знаний (СКО)

Наиболее важную роль в реализации МЗ играет главный специалист в области менеджмента знаний (СКО-руководитель, chief knowledge officer). Успешная реализация МЗ зачастую будет зависеть от заинтересованности руководства организации в изменении культуры сотрудничества и создании реальных ценностей, которые будут способствовать внешнему обмену знаниями. В тех организациях, где существуют строгое штатное расписание, генеральный или исполнительный директор организации может назначать СКО-руководителя на должность инструктора/организатора работ по МЗ. Перед СКО-руководителем может быть поставлено решение следующих приоритетных задач:

- субсидирование разработки стратегии МЗ, его архитектуры, методологии и процессов;
- определение возможностей существенного повышения качества управления знаниями в организации, в частности, возможности повышения доходов и снижения затрат;

- сотрудничество с отделом кадров организации с целью создания условий, которые будут мотивировать персонал к передаче своих знаний и обмена ими;
- сотрудничество с отделом информационных технологий с целью выявления и использования средств, необходимых МЗ для реализации намеченных бизнес-целей;
- разработка системы показателей, которая позволит организации определять эффективность использования своего интеллектуального капитала;
- освоение опыта других организаций, эффективно использующих свои ресурсы знаний;
- субсидирование изменений, необходимых для создания надлежащей культуры сотрудничества для МЗ и установление связей внутри организации.

Как показано в таблице 4, СКО-руководителю не требуется какой-либо конкретной квалификации, поскольку те, кого ранее назначали на эту должность, выполняли в организации самые разные функции.

Таблица 4 — Данные социологических опросов

В процентах

Подразделение организации	Компании с СКО-руководителями. В каком подразделении они работают?	Компании без СКО-руководителей. В каком подразделении они могли бы работать?
Руководство	32	34
Отдел кадров (HR)	25	21
Отдел информационных технологий (IT)	16	10
Отдел исследований и разработок (R&D)	4	6
Библиотека	6	5
Информационный отдел	2	4
Веб-коллектив	4	3
Производственный отдел	3	9
Служба поддержки клиентов	1	3
Другие подразделения	7	5

От СКО-руководителя может потребоваться наличие следующих качеств:
- знание передового опыта работы с клиентами;
- понимание и поддержка культуры сотрудничества в организации;
- высокий уровень технической грамотности;
- терпимость к неопределенностям и способность адаптироваться в различных условиях.

СКО-руководители — это сильные, волевые, уверенные в себе люди, способные четко и убедительно выражать свои мысли и эффективно руководить другими сотрудниками в силу своего профессионализма, интеллекта и личностных качеств. Тем не менее, отдельные исследования, проведенные в форме интервью и семинаров с целью определения того, что СКО-руководители на самом деле думают о своих проектах и МЗ, привели к выводам о том, что многие из них не смогли создать для МЗ какую-либо свою оригинальную методологию. По этой причине малым и средним предприятиям не следует беспокоиться о назначении какого-либо специалиста на официальную должность СКО-руководителя, скорее всего, для МЗ им потребуется главный ответственный исполнитель, возможно — в лице генерального или исполнительного директора.

4.6.3 Роль менеджеров знаний

Независимо от того, какую официальную или неофициальную роль могут играть менеджеры знаний в своей организации, они должны действовать и в качестве катализаторов создания благоприятной среды для обмена неявными знаниями между сотрудниками.

Некоторые менеджеры знаний занимаются тем, что помогают своим коллегам в преобразовании большего объема их знаний в информацию, документацию, контекст (в преобразовании неявных знаний в явные). Этот процесс иногда называют «извлечением знаний» (knowledge harvesting).

Менеджеры знаний также должны стремиться к созданию для МЗ того, что некоторые называют надлежащими «экологическими» условиями — то есть зоны сотрудничества, совместного обучения, контекста, и сообществ по интересам. Некоторые менеджеры используют для этого даже повествовательные методы, которые предназначены для повышения информированности и передачи неявных знаний, тогда как другие формируют физические и виртуальные сообщества, расширяющие возможности одновременного взаимодействия (см. 4.2.5).

Менеджеры знаний могут также выполнять такую важную функцию, как инициализация перемен (функция менеджера по организационным изменениям), особенно на ранних этапах становления МЗ. Кроме того, они зачастую могут выполнять функцию пользовательского интерфейса по отношению к системам МЗ, отвечая на вопросы сотрудников, обеспечивая обратную связь с потребителем и передавая полученную информацию соответствующим сотрудникам. В рамках этой роли менеджеры знаний могут также обеспечивать обучение и поддержку. Личностные качества менеджеров знаний при этом не должны сильно отличаться от тех, которые предъявляются к СКО-руководителям, но, кроме того, они должны:

- пропагандировать концепцию МЗ и его значение внутри организации, а при необходимости и за ее пределами;
- способствовать формированию новой концепции развития МЗ (с большей детальностью);
- обладать выдержкой, претерпевая неудачи на пути реализации МЗ;
- оперативно усваивать опыт, накапливаемый в ходе выполнения работ, и понимать стратегические задачи, стоящие перед руководством организации.

Последние исследования выявили несколько других ключевых ролей менеджеров знаний, а именно редактора контента (отвечающего за его кодификацию и структурирование), издателя контента (отвечающего за публикацию внутреннего контента в первую очередь во внутрикорпоративной сети) и координаторов (инструкторов, преподавателей).

4.6.4 Навыки, необходимые сотрудникам организации для выполнения ими своих функций в рамках работ по менеджменту знаний

Как было установлено, для выполнения сотрудниками организации своих функций по МЗ они должны обладать следующими специальными навыками (см. таблицу 5).

Таблица 5 — Навыки, необходимые сотрудникам в рамках работ по МЗ

Стратегические и деловые навыки	Навыки в установлении взаимоотношений/ межличностного общения	Навыки управления
Знание бизнеса/наличие опыта работы Навыки в области бизнес-планирования Навыки в области управления изменениями Наличие предприимчивости Способность к дальновидному мышлению Знание потребностей промышленности/отраслей Наличие лидерских качеств Навыки в области создания организационных структур Навыки в определении приоритетов Навыки в интерпретации Навыки в управлении рисками Навыки в области стратегического планирования Знание цепочки создания добавленной стоимости	Навыки в обслуживании клиентов/ заказчиков Навыки в консультировании Навыки в предоставлении информации в устной и письменной формах Навыки в формировании сообществ Навыки в оказании консультационных услуг Навыки воспитания Наличие дипломатичности Навыки в оказании содействия Навыки в оказании влияния Способность к самоорганизации, способность и готовность выслушивать других Навыки в области маркетинга Навыки в области наставничества Навыки в ведении переговоров Навыки в работе в сетях Навыки в области установления партнерских отношений Политичность (расчетливость) Навыки в выполнении совместных работ Навыки в области обучения	Навыки администрирования Навыки в бизнес-процессах Навыки в области управления изменениями Навыки в области контроля затрат Навыки в области финансового менеджмента Наличие лидерских качеств Навыки в области измерений результатов деятельности, влияния, ценности Навыки в области управления трудовыми ресурсами Навыки в картировании производственных процессов Навыки в области управления проектами Наличие силы убеждений Навыки в определении приоритетов Навыки в области обеспечения качества Навыки в области управления взаимоотношениями с клиентами и партнерами Навыки в формировании коллективов Навыки в области планирования рабочего времени Навыки в обучении и развитии

Окончание таблицы 5

Навыки в области информационных технологий	Навыки в области информационного менеджмента	Навыки в области обучения и интеллектуальное развитие
Навыки в проектировании баз данных Навыки в управлении базами данных Навыки в организации хранилищ данных Навыки в распределенной издательской деятельности Навыки ведения сетевого бизнеса Навыки в работе с аппаратными средствами Навыки в области информационного проектирования Навыки в использовании внутренних/внешних источников информации Навыки в области интеграции информационных средств Навыки в области проектирования внутрикорпоративных сетей / расширенных интрасетей Навыки в программировании Навыки в применении программного обеспечения Навыки в ведении деловых процессов	Способность к абстрактному мышлению Навыки в анализе информации Навыки в области управления архивами Навыки в области библиометрии Навыки в области каталогизации Навыки в области кодификации Навыки в управлении контентом Навыки в области управления документооборотом Навыки в редактировании / письменном изложении Навыки в индексировании / информатизации Навыки в работе с информационно-аналитическими средствами Навыки в информационном проектировании Навыки в проведении проверок и картировании Навыки в компоновке информации Навыки в управлении жизненными циклами информации/документов Знание информационных процессов Навыки в области управления информационными процессами Навыки в работе с метаданными Навыки в формулировке проблемы Навыки в области ведения учетной документации Навыки в поиске/извлечении информации Навыки в синтезе информации Навыки в области классификации и систематизации информации Навыки в анализе текстов Навыки в пользовании толковыми словарями Навыки в определении потребностей пользователей Навыки в области управления сетью поставщиков услуг	Способность выполнения работы в условиях неопределенности Наличие аналитических способностей Способность к более широкому видению Способность к концептуальному мышлению Способность к эмоциональному восприятию (самоанализ, самомотивация, понимание эмоций других, сдерживание эмоций, настойчивость, инициативность) Навыки в области инноваций Способность к нестандартному мышлению Навыки в применении обучающих методов Способность к наставничеству Наличие организаторских способностей Способность к оригинальному мышлению Навыки в области индивидуального учета Способность к объективному восприятию Способность к позитивному мышлению Навыки в решении проблем Способность к самомотивации

4.6.5 Усиление роли менеджмента знаний

4.6.5.1 Навыки МЗ, востребованные работодателями

Одним из признаков того, что область МЗ возможно вступает в пору зрелости, является тот факт, что специалисты по подбору персонала начинают требовать от претендентов на работу в области МЗ все более широкий набор специальных навыков. Ниже перечислены требования к вакантным должностям, которые характеризуют набор профессий при МЗ, в настоящее время востребованный работодателями:

«Требуется менеджер знаний, который будет с выгодой для организации использовать возможности от внедрения внутрикорпоративных сетей, Экстранет сетей и веб-сайтов, предоставляемых организацией, как для собственного использования, так и для своих клиентов. Это является очевидной ролью с кругом обязанностей, включающих в себя: определение стратегии знаний/внутрикорпоративных сетей, координацию ресурсов для повышения эффективности реализации МЗ, активное пропагандирование МЗ/внутрикорпоративных сетей, предоставление средств расширения функциональных возможностей сотрудников и оценка достижений/эффективности управления проектами. Для выполнения этих функ-

ций менеджер должен быть весьма опытным специалистом в области знаний/внутрикорпоративных сетей, преуспевшим в изменении своих функций и управлении проектами. Он также должен обладать широкой осведомленностью о возможных последствиях, связанных с определенными технологиями (в частности, на основе сетевых технологий), в том числе и для культуры сотрудничества».

4.6.5.2 Усиление роли менеджмента знаний в научно-образовательной среде

Выпуск новых изданий и подготовка кадров по МЗ не ограничивается деловой средой. В академических учреждениях по всему миру появилась профессура и доктора наук в области МЗ, в том числе во многих ведущих университетах Великобритании (для получения более полных сведений о МЗ-образовании см. 4.3.2).

4.6.5.3 Закрепление различных ролей в менеджменте знаний за определенными типами личности

Многие организации в настоящее время затрачивают значительное время и средства для проверки пригодности сотрудников к выполнению ими определенных ролей (функций) либо при приеме на работу (с помощью психометрических методов), либо при обучении (например, путем оценки индивидуальных особенностей сотрудника по методу Майерса-Бриггса). Возможно, поэтому уже был проведен ряд предварительных исследований по определению соответствия разных типов личности сотрудников различным ролям (функциям) в МЗ.

4.6.6 Поддержание функций менеджмента знаний, понятных сотрудникам

На ранних стадиях выполнения программы по МЗ доля заинтересованных в нем сотрудников возможно будет относительно высокой, однако стабильность каких-либо усилий часто будет зависеть от поддержания непроизводственных издержек на достаточно низком уровне. Некоторые исследования показали, что наибольшую роль в МЗ в любом случае должна играть неполная занятость сотрудников (не более чем на 10 % — 30 %) по следующим причинам:

- если члены коллектива для выполнения программы МЗ сохраняют свою основную работу, то вдохновение, которое они получают от нее, будет быстро распространяться по сетям организации. Сотрудники будут получать доступ к скрытым активам знаний и к их владельцам быстрее в том случае, если они не будут изолированы в организации как «коллектив знаний» (knowledge team). Поскольку они будут совмещать повседневную деятельность с выполнением своих обязанностей по программе МЗ, то основное отношение к этой программе будет передаваться явно или неявно более широкому кругу сотрудников организации, которые также будут создавать новые сети и устанавливать взаимосвязи;

- каждый, кто действительно заинтересован в МЗ, для внесения своего вклада может уделять ему не менее чем 10 % своего рабочего времени. Новые сотрудники могут присоединяться к коллективу разработчиков, а члены самого коллектива, испытывающие неудобства, могут без всяких проблем выходить из него. Формирование слишком большого числа коллективов, работающих целый день, будет тормозиться наличием сотрудника, чей скептицизм станет мешать их работе. Равным образом, ключевые сотрудники могут быть не готовы к работе на условиях полной занятости, поэтому их работа в течение неполного дня также будет мешать внесению равного вклада в деятельность коллектива. В процессе развития программы по МЗ организации может потребоваться (по крайней мере на время) специальный персонал. При ориентации организации на явные знания разумнее привлекать к работе над этой программой штатных сотрудников, а при ориентации на неявные знания — преимущественно различные сообщества и сети.

Однозначного ответа нет, появится ли в будущем в МЗ достаточное количество новых и специальных ролей, поскольку на сегодня имеется лишь ограниченное число свидетельств того, что эти роли станут доминирующими. Возможно это присуще естественному жизненному бизнес-циклу. Организациям на первых этапах выполнения программы по МЗ требуются ответственные исполнители, которые будут инициаторами, что впоследствии может привести к формализации ролей в МЗ. Но это не сможет продолжаться более двух лет (как и для многих ролей СКО-специалистов), перед тем, как программа МЗ либо потерпит неудачу, либо достигнет своей цели, дав возможность занятым в этой программе сотрудникам вновь включиться в основную деятельность организации.

4.6.7 Краткие выводы

В последние годы в некоторых организациях при внедрении МЗ сформировался ряд новых специальных ролей.

Самая главная и самая высококвалифицированная роль в МЗ принадлежит главному специалисту в области знаний (СКО).

Количество вновь назначаемых организациями СКО-специалистов имеет тенденцию к снижению — в небольших организациях, по-видимому, никого не придется назначать на эту должность.

Среди других ролей — менеджеры/сборщики знаний, менеджеры внутрикорпоративных сетей, редакторы контента, координаторы в информационно-справочном центре и т. п. При распределении ролей в процессе МЗ организации должны оценивать навыки и личные качества своих сотрудников.

Во многих организациях предписанные их сотрудникам функции в МЗ должны выполняться в течение неполного рабочего дня, что позволит ключевым сотрудникам находиться в контакте с клиентами.

Примеры

1 Информационно-технологическая компания для получения более целостного представления о ее деятельности предлагает сотрудникам периодически изменять функции с профессиональных на управленческие.

2 Сотрудники компании, специализирующейся на изготовлении бумаги, выше оценивают обмен знаниями, получая денежное вознаграждение и руководящие должности. Компания поощряет процесс, называемый «взращиванием знаний» (knowledge nurture), посредством которого сотрудники компании могут постепенно приобщаться к передовым методикам МЗ.

3 Фармацевтическая компания создала модели компетенций (профессионального соответствия) для приема на работу подотчетных исполнителей, от которых в дополнение к основным финансовым навыкам требуются и знания в получении/обмене знаниями.

4 Фирма, оказывающая специализированные услуги, разработала глобальный проект «Профессионализм в менеджменте знаний», который призван определять пути профессионального роста специалистов в области МЗ (по таким специализациям, как управление контентом, коммуникации, исследования, извлечение знаний) и базовое обучение МЗ других информационных работников фирмы.

4.7 Возможности развития организации при использовании менеджмента знаний

4.7.1 Общие сведения

В 4.1 — 4.6 рассмотрен вопрос о том, как организации, не обладающие МЗ (особенно МСП) могут приступить к его реализации. В настоящем подразделе внимание обращается на организации, которые уже могут сделать это, но не знают, с чего начать. Это весьма важно, поскольку согласно результатам одного большого опроса 56 % хозяйствующих субъектов в Великобритании уже заявили о себе как об организациях, обучающихся МЗ, однако 76 % из них признались, что пока специально не поощряют своих сотрудников за обмен знаниями.

4.7.2 Ознакомление с менеджментом знаний и повышение информированности о нем

Что можно сказать об организациях, которые могут сделать несколько первых шагов на пути реализации МЗ (например, разрабатывают стратегию, оказывают финансовую поддержку первому проекту), однако кто назовет какую-либо причину, по которой продвижение по этому пути станет непосильным? Каким должен быть следующий шаг?

Выходом из создавшегося положения для некоторых организаций может быть приглашение внутреннего (или даже, может быть, независимого) консультанта, который сможет оказать помощь организации в концентрации ее усилий на получении выгод от МЗ (например, за счет сокращения временного цикла или объема восстанавливаемого брака, создание условий для развития инноваций (см. 5.1.2)), а также в анализе соответствующих технологий, методик и моделей, которые необходимы для совершенствования управления потоками знаний. После этого, основываясь на бизнес-целях организации, консультант должен помочь сформировать приемлемую среду, которая должна состоять из управления персоналом, процессов управления контентом, технологической платформы, средств и методов МЗ, ролей и обязанностей персонала, измененной культуры сотрудничества и системы поощрений.

Типичный консультационный проект по МЗ может содержать следующие фазы:

Выработка концепции (envision). Первой фазой должно быть оказание помощи коллективу сотрудников в создании заинтересованности в успехе МЗ, а также в выработке концепции взаимозависимости между стратегиями организации и МЗ. Далее данный коллектив должен выработать экономическое обоснование для МЗ, подход к нему и рабочий план, что обычно включает в себя проведение совещаний по просмотру и аудиту знаний (с анализом неиспользованных резервов). После этого проект должен продвигаться в направлении разработки предварительного процесса МЗ, технической архитектуры и плана контроля изменений, а также инициализации формального или неформального диалога со всеми заинтересованными сторонами относительно проблем МЗ и выгод, которые он может обеспечить.

Пилот-проект (pilot). Следующим этапом может быть разработка, тестирование и оценка нескольких концепций МЗ. Например, этим этапом может быть создание портала в одной из функциональных областей, CoP-сообщества и хранилища знаний — в другой области. Далее для активизации деятельности в рамках проекта и возобновления/изменения диалога с заинтересованными сторонами

появится необходимость в определении приоритетов. Выполнение разумно-ограниченных пилотных проектов позволяет количественно оценивать выгоды от интеграции МЗ в производственные процессы, проверять уровень обучения в организации и обмениваться конечными результатами со спонсорами и всеми заинтересованными сторонами.

Развертывание проекта (deploy) сводится к разработке корпоративного плана реализации проекта, включающего сроки и последовательность выполнения работ, внедрение технологий, управление контентом, изменения рабочих процессов/культуры сотрудничества и обучение. Все это может потребовать формализации некоторых видов структуры управления при МЗ, включая функции (и поощрения) сотрудников организации.

Продолжительность подобного задания обычно может зависеть от типа существующих в организации знаний, численности и разносторонности групп сотрудников (включая потребителей, и поставщиков), потребностей в обучении МЗ, изменений в культуре сотрудничества и необходимости внесения изменений в производственные процессы. В другом варианте, организация должна будет разрабатывать собственную программу по МЗ со своими темпами работ и в соответствии со своей культурой сотрудничества (хотя формальный консультационный подход может обладать малой ценностью в естественной самоорганизующейся системе МЗ).

В итоге, передовыми методиками, о которых необходимо помнить на этом этапе, могут быть следующие:

- рассмотрение возможности выполнения одного или нескольких пилот-проектов по МЗ перед началом реализации соответствующей общеорганизационной программы;
- привлечение высокоавторитетного в организации ответственного исполнителя к поддержке пилот-проекта (проектов);
- получение уверенности в том, что руководство организации должным образом относится к данному пилот-проекту и готово публично поддерживать его;
- не забывать обмениваться информацией — использовать все внутрикорпоративные каналы для обеспечения восприятия и оценки данного пилот-проекта (см. В2, приложение В);
- прилагать усилия к тому, чтобы МЗ выглядел «достойно», а не считался кратковременной модой.

4.7.3 Инфраструктура и средства менеджмента знаний

В настоящем стандарте повсеместно приводится тезис о том, что технология является фактором содействия МЗ, а не его решением. Понятно, что никто не сможет осуществить масштабное внедрение МЗ не только по всему миру, но даже в организации, чьи филиалы рассредоточены по всему городу, без качественной поддержки информационной инфраструктуры. Если организация имеет вместо МЗ что-либо другое (например, культуру сотрудничества, стратегию и т. п.), но не обладает информационно-технологической поддержкой, она может оказаться обескровленной в попытках поддержания усилий, которые сотрудники организации будут прикладывать без излишней инициативы. Кроме того, планируемые в организации расходы на ранние эксперименты в области МЗ часто являются расходами на информационные технологии (см. В1, приложение В).

Во многих организациях сотрудники все более настоятельно требуют высокого качества инфраструктуры, а также средств, обеспечивающих предоставление им режима «самообслуживания», то есть возможности оперативного поиска нужной им информации со своих настольных компьютеров или же с удаленных терминалов (с помощью сетей связи с автоматической коммутацией). При первичной формулировке организациями стратегии МЗ они часто основное внимание уделяют ответам на следующие вопросы, например:

- кто работает [в данном подразделении] организации?
- кем является [Fred]?
- кто владеет специальными навыками [в конкретной сфере деятельности]?
- кто знает [Jane]?

Организация, которая в состоянии ответить на подобные вопросы, может обеспечить себе высокую первичную окупаемость затрат при относительно низких инвестициях. Другими словами, простое понимание того, кто в организации является экспертами-специалистами профильных направлений и как можно с ними связываться, может оказаться действительно ценным. По мере того, как некоторые организации становятся все более опытными в МЗ, расширение этого подхода (посредством привлечения навыков и опыта сотрудников организации) позволит облегчить менеджерам по управлению проектами выявление ранее неиспользованных ресурсов. Методы, с помощью которых можно ответить на поставленные выше вопросы, ранжированы по степени сложности.

Уровень 1 — создание внутреннего адресно-телефонного справочника: это самый простой первый этап, который дает основную контактную информацию и является жизненно важным для сотрудников, работающих в различных организациях.

Уровень 2 — разработка базы данных с биографической и персональной информацией (curriculum vitae, CV) обо всех сотрудниках, в которой могут храниться простые данные: фамилия, имя, отчество, места предыдущей работы, профессиональный опыт, контактная информация и т. п. При этом с CV-базами данных могут возникнуть проблемы, связанные с отсутствием их поддержки или актуализации, что с течением времени делает контент все менее ценным. Введение в действие соответствующих процедур/кадровых ресурсов для поддержания этой базы данных в настоящее время может минимизировать возможные риски. CV-база данных также требует активного противодействия возможным непомерно большим запросам специальных знаний сотрудниками организации.

Уровень 3 — разработка корпоративной маркетинговой/контактной базы данных, которая будет обеспечивать передачу хронологии контактов с клиентами в одну систему. При рассмотрении подобного предложения организации должны уделить серьезное внимание возможным последствиям оценок и поощрений (см. 4.3), поскольку подобная информация зачастую может рассматриваться рядом сотрудников организации как подтверждение их истинной ценности для организации.

Уровень 4 — разработка корпоративных систем управления персоналом и управления взаимоотношениями с клиентами (см. 3.3 и приложения А и В).

Уровень 5 — разработка усовершенствованных средств запроса контента (см. 4.5.2), которые могут устанавливаться во всех хранилищах знаний (например, базах данных, системах управления персоналом, приложениях для управления взаимоотношениями с клиентами) и динамично обращаться к этим системам для получения ответов на ранее поставленные вопросы.

4.7.4 Менеджмент знаний в организации и модели поведения ее сотрудников

Как только организация обратится к обмену неявными знаниями, ей потребуется развивать сети и сообщества для облегчения данных процессов. При этом проблемы сконцентрируются на формировании сообщества и чувства ответственности сотрудников организации за оказание взаимопомощи — то есть процесс обмена знаниями теперь получит преимущественно человеческий фактор. Этот этап развития МЗ может создать серьезные поведенческие проблемы (см. 4.2.2).

4.7.5 «Внедренная компетентность» и профессионализм в области менеджмента знаний

Возможно наивысшим этапом эволюции, который может достигнуть организация с поддержкой МЗ, будет так называемая внедренная компетентность.

Суть ее заключается в том, что специалисты концентрируют свое внимание на социальных сетях и сетях обмена знаниями, а также на вопросах их идентификации и поддержки, а профессионалы высшего уровня сосредотачиваются на способах оказания помощи своей компании в вопросах восприятия бизнеса с учетом менеджмента знаний и возможностей обмена нематериальными ценностями.

4.7.6 Краткие выводы

Некоторые приступающие к реализации МЗ организации, которые сбились с намеченного курса, могут получить выгоду от вложения средств в привлечение специалистов-консультантов по МЗ.

Развертывание вспомогательной инфраструктуры и дополнительных средств может помочь организациям решить большинство из основных выявленных проблем, связанных с МЗ.

Как только организация сознательно сконцентрирует свое внимание на управлении неявными знаниями, ей придется задуматься о финансировании сообществ по интересам/обмену передовым опытом с целью стимулирования обмена знаниями между экспертами.

Примеры

1 Нефтяная компания, являющаяся общепризнанным лидером в практической реализации МЗ, тем не менее расформировала свое центральное подразделение по МЗ, поскольку руководство компании посчитало, что обмен знаниями в настоящее время внедрен во все бизнес-процессы и поэтому нет больше необходимости рассматривать МЗ как самостоятельную функцию. Компания связала успех в своей работе с распределением на ранних этапах ролей в МЗ, введения в него процессов и необходимых вспомогательных технологий, получив в конечном результате глубокие и устойчивые изменения в культуре сотрудничества и реально ощутимую выгоду. Все это было достигнуто не случайно, а как результат внедрения системы менеджмента знаний методом, аналогичным методу управления денежными средствами.

2 Фирма, оказывающая специализированные услуги, пытается одновременно перевести своих сотрудников на различные ступени МЗ и уже добилась определенного успеха в создании его общей инфраструктуры и средств, которые стали практически общедоступными.

5 Предполагаемые выгоды от инвестиций в менеджмент знаний

5.1 Менеджмент знаний и устойчивая инновационная деятельность в ведущих организациях

5.1.1 Общие сведения

Ускорение процесса изменений, сокращение времени выхода на рынок и сокращение жизненного цикла продукции — вот ключевые проблемы, с которыми сегодня сталкиваются почти все организации. Чтобы опережать спрос клиентов и конкурентов, компании должны модифицировать свои финансовые и бизнес-модели, структуры, процессы и функциональные возможности, делая их более гибкими, креативными, инновационными и информированными о потребностях своих клиентов. Ключевым вопросом для многих организаций становятся вопросы о том, как максимально эффективно использовать накопленные людьми знания и как создать среду, стимулирующую инновации.

В конечном итоге, инновации на основе знаний могут давать единственную надежду на получение устойчивых конкурентных преимуществ. Существует множество свидетельств того, что наиболее успешные предприятия обладают уникальными специфическими знаниями, затрудняющими конкурентам соперничество. Тем не менее, способный к инновациям сотрудник организации, сформулировавший свою оригинальную идею, часто не обладает ни концепцией ее реализации, ни чутьем для определения коммерческой ценности своей идеи. Именно по этой причине долго и успешно работающие компании строят свою деятельность на основе культуры обмена знаниями, с помощью которой изобретатели, инвесторы и коммерческие менеджеры могут работать совместно.

Непрерывные и оперативно реализуемые инновации могут стать такой же важной основой конкуренции, как и качество, надежность или стоимость. Знания являются ключом к подобным инновациям. Основным, создающим ценности активом для организаций в будущем, действительно, может стать то, насколько они эффективно используют свои знания для привлечения новых клиентов, а также наличие электронных каналов и сообществ. Недавнее исследование показало, что эффективное управление идеями (idea management) должно стать важным элементом успеха. Другими словами, МЗ должен выступать не только в качестве катализатора инноваций и творчества, но также давать возможность получения, распределения и оптимального использования инновационных идей, которые в свою очередь также будут приводить к появлению и других новых идей.

5.1.2 Повышение темпов инноваций и сокращение затрат на них с помощью менеджмента знаний

Если МЗ действительно способен оказывать помощь слабым организациям в их преобразовании в организации, которые могут эффективно и своевременно обмениваться знаниями, то путем этого обмена сотрудники будут иметь больше времени для других увлечений и реализации идей. Такая далекая, но вполне вероятная в будущем ситуация, в которой сотрудники организации будут поощряться не за время, которое они просиживают в офисе, и не за количество выпущенных отчетов, а за способности создавать что-либо, полностью выходящее за пределы традиционного мышления. Иными словами деятельность сотрудников будет оцениваться по конечным результатам, а не по исходным данным.

Многие организации уже пытаются формализовать процесс формирования идей, который должен включать в себя предоставление сотрудникам широкого доступа к текущей информации о продукции (к ее описанию, техническим характеристикам, методам применения, примерам ее использования у клиентов и т. п.), к идеям и инновациям других сотрудников, а также независимости в официальном оформлении своих собственных идей, оповещении общественности и поддержки. Формализация также будет зависеть от модернизации систем компенсации (мотивации), предназначенных для поощрения вклада сотрудников в практически реализуемые идеи и указания целей для получения инновационных результатов. Наконец, формализация инноваций также должна включать в себя выделение сотрудникам времени для участия в инновационной деятельности.

5.1.3 Обмен неявными знаниями как ключевой фактор инноваций

Раньше в поисках повышенной производительности энтузиасты МЗ часто сосредотачивались на явных знаниях, на получении и систематизации наиболее важной информации и документов в общедоступном хранилище и на предоставлении пользователям доступа к ним. Тем не менее, группы сотрудников, которые совместно пользуются одной и той же информацией и одинаково мыслят, скорее всего, будут достаточно эффективными в работе, но, вероятно, их идеи не будут слишком инновационными с точки зрения формирования новых знаний. Наиболее успешными менеджерами часто бывают те, кто создает в своих рабочих группах возможности для так называемых творческих трений между сотрудниками, а затем управляют возникающими конфликтами для создания максимально творческой атмосферы.

Как, однако, уже отмечалось, ключевая проблема, с которой сталкиваются во многих организациях, связана с попытками изменения модели поведения их сотрудников с целью накопления и использования активов знаний (см. 4.2.2). Изменение этой модели поведения для ускорения инноваций является сложной задачей. Если организации специально ведут поиск инноваций, то менеджерам знаний, вероятно, следует больше сосредотачиваться на неявных знаниях, которые содержатся в привычках и воспоминаниях сотрудников организации и коллективов. Например, интуицией часто может обладать менеджер, подталкивающий коллектив к выполнению поставленной задачи, или же работник промышленного предприятия, который способен распознавать приближающуюся механическую поломку по характерным шумам. Менеджмент неявных знаний создает необходимую обстановку — и персональную, и диалоговую, в которой сотрудники организации могут делиться знаниями и формулировать новые знания по результатам собеседования. Это качество неявных знаний показывает, почему собеседования (или то, что иногда называют контекстуальным сотрудничеством) являются корнем инноваций.

При отсутствии обмена знаниями организации могут сталкиваться с коммерческими рисками, а также с другими связанными с МЗ опасными факторами в области инноваций, а именно:

- для стимулирования инноваций менеджерам/сборщикам знаний придется потрудиться, чтобы отсеивать бесполезные или устаревшие знания (в самом деле, полезность знаний часто бывает ограниченной по времени и поэтому по истечении срока их годности не может способствовать инновациям, см. 4.4.3);
- почти все знания в конечном итоге становятся общедоступными и заменимыми, поэтому для сохранения передовых позиций необходимо создание новых форм знаний.

5.1.4 Краткие выводы

В экономике, основанной на знаниях, все организации должны становиться более гибкими, более творческими и более информированными о потребностях клиентов.

По этим причинам многие организации стали формализовывать процессы управления идеями, предоставляя своим сотрудникам доступ к широкому кругу знаний, побуждая сотрудников к инновациям.

Хотя некоторые из ранее существовавших передовых методик могли быть задокументированы, неявные знания действительно становятся ключом к инновациям, поэтому организации должны стремиться к созданию условий, при которых существовал бы обмен подобными знаниями.

Примеры

1 Автомобильная компания А работает по программе оптимизации затрат поставщика, который несет ответственность за обмен идеями с компанией, помогающей ему получать более дешевые запчасти. Цель каждого поставщика — определение возможности снижения затрат, которые судя по ежегодным отчетам компании составляют 5 % от их общего объема. Программа пользуется большим успехом и использует многочисленные регулярно поступающие идеи.

2 Автомобильная компания В ввела собственную систему тиражирования передового опыта, которая гарантирует различным предприятиям по эксплуатации транспортных средств оперативный обмен эффективными инновациями. Вместо того чтобы полагаться на сотрудников, обращающихся за информацией к централизованной базе данных, компания собрала воедино технологию автоматической доставки специализированной информации с веб-сервера на компьютер клиента, а также квоты и стандарты, с целью количественной оценки экономии, а также ввела систему поощрений — другими словами, компания создала систему, которая способна изменить модель поведения, сделав упор на врожденный дух соперничества у менеджеров и организационное оформление процесса обмена знаниями.

3 Автомобильная компания С создала мощную структуру обмена знаниями и собственную систему поощрения инноваций, в которой менеджеры отбирают предложения сотрудников компании и принимают активное участие в их консультировании относительно целесообразности предложений, возможных последствиях и эффективных способах представления идеи в так называемый «Комитет креативных идей». Этот комитет состоит из руководства компании, директоров и генеральных менеджеров, которые анализируют каждое предложение с использованием строгой системы оценки, и обеспечивают реализацию наиболее ценных идей. Поскольку менеджеры доводят до сотрудников заинтересованность руководства компании в восприятии их идей, в компании царит атмосфера открытости и информационного обмена.

4 Компания по производству потребительских товаров выявила потребность в сокращении времени ввода в эксплуатацию новых производств. В течение двух лет коллектив инженеров осваивал передовой опыт в проектировании и вводе в эксплуатацию новых мыловаренных заводов, что позволило сократить время подготовки к выпуску продукции с 57 до 7 недель. Инженерам в период обучения и освоения ноу-хау выплачивалось пособие, сформированное за счет ускорения получения доходов и сокращения расходов. Специалистами в данной области в настоящее время стал не только коллектив этих инженеров, поскольку стандартные процессы, схема их организации и критерии проектирования стали

в компании неотъемлемой частью процессов и систем. При этом желаемые результаты были получены как за счет создания среды для обдумывания идей и обучения, так и последующего обмена знаниями.

5 Нефтепоисковая компания провела анализ роли знаний в своей деятельности и определила несколько областей, где были очень важны ноу-хау, одно из которых связано с исследованием бурения скважин. Усилия компании по увеличению длины пробуренных за день скважин могут быть представлены в форме проекта по разработке процесса, однако путем внесения в них принципов МЗ, были рассмотрены не только способы разработки процессов бурения, но и получены четкие гарантии того, что инновации будут совместно использоваться в сообществе инженеров-буровиков.

6 Фирма, оказывающая специализированные услуги, установила глобальную внутреннюю систему поощрений за инновации, которая стимулировала ее сотрудников и коллективы вносить прибыльные идеи. Год спустя некоторые из удачных идей превращались в прибыльную новую продукцию, а процесс формирования идей с помощью специализированного инновационного канала «I-Site» в глобальной внутрикорпоративной сети стал ежедневным.

5.2 Менеджмент знаний и непрерывное обучение персонала

5.2.1 Общие сведения

Основная цель любых работ по МЗ — эффективное применение результатов обучения, полученного в организации, для обслуживания клиентов и сведения к минимуму повторного обучения тех сотрудников организации, которые уже прошли обучение в другом месте. Другими словами, организации должны стремиться к обучению своего персонала по принципу «учиться один раз, использовать знания везде».

5.2.2 Как менеджмент знаний может способствовать обучению сотрудников

Одна из областей, в которой МЗ в организациях может стать весьма эффективным — это кардинальное изменение классического подхода к аудиторному обучению. Средства МЗ способны не только обеспечить своевременное обучение, но и способствовать сотрудникам организации перейти от модели подготовки (формирования профессиональных навыков) к модели обучения (получения знаний). Последний подход более эффективен, поскольку сотрудники организации будут способны сразу же определить сопутствующие полученным знаниям факторы и определить их актуальность и необходимость.

Существует большое число разнообразных средств МЗ, большинство из которых могут быть адаптированы к требованиям отдельных сотрудников и коллективов в организации. Примерами могут служить следующие:

- базы знаний передового опыта. Они могут быть связаны с конкретными этапами выполнения работ, а навигация по этим базам может осуществляться с использованием таксономии для бизнес-процессов (см. 4.5.3);
- компьютерные средства обучения, так называемые средства дистанционного обучения. Типичным примером может служить предоставление обучения техническим навыкам по внутрикорпоративной сети, что позволяет каждому сотруднику организации проходить обучение в удобное для него время и в приемлемом для него темпе;
- электронные доски объявлений / базы данных дискуссий позволяют сотрудникам организации запрашивать помощь коллег-специалистов в получении информации;
- корпоративные сетевые средства на основе экспертных знаний. Путем идентификации области (областей) процесса, в которой сотрудники организации наиболее заинтересованы, они могут оперативно связываться с соответствующими экспертами и синхронно (в реальном времени) создавать корпоративную среду общения, в которой эксперты могут давать консультации и обеспечивать поддержку.

5.2.3 Краткие выводы

Менеджмент знаний помогает организациям в переходе от модели подготовки (формирования профессиональных навыков), в которой что-либо делается для сотрудников организации, к модели обучения (получения знаний), в которой что-либо делается самими сотрудниками; в переходе от обучения по принципу «на всякий случай» к обучению по принципу «в нужное время».

Эффективное использование МЗ предполагает изменения в культуре и стиле управления организаций, что будет высвобождать творческие возможности их сотрудников.

Примеры

1 Обучение культуре сотрудничества (обмена знаниями) настолько глубоко укоренилось в химической компании что, как говорят сотрудники компании, если Вы ставите вопрос перед одним из них, то получаете выгоду от знаний всех 1200 сотрудников, в том числе и президента компании.

2 Страховая компания преобразовала стратегию ведения своего бизнеса, перейдя от модели сделки к ориентированной на клиента сетевой модели, которая потребовалась для преобразования персонала компании в приверженцев совместного и индивидуального обучения. Учебная деятельность

разрабатывалась с целью отражения производственной среды и использования компанией новых коммерческих областей применения. Сотрудники прошли обучение применению средств МЗ, что позволило использовать эти средства в процессе моделирования бизнес-деятельности. Одним из таких средств являлся сбор вкладов в знания, вносимых сотрудниками во вновь сформированные бизнес-процедуры. Использование этих средств МЗ в процессе обучения позволило выполнять тренировку (проводить деловую игру) с целью как индивидуального обучения каждого сотрудника, так и обучения всех сотрудников организации вновь сформированным бизнес-процедурам. Работы в этом направлении также способствовали созданию новой культуры непрерывного совершенствования обмена знаниями. После завершения аудиторного моделирования участники все еще сохраняли возможность запрашивать средства МЗ, поскольку они выполняли рабочие задания. Исходные параметры поступали к аналитикам, специализирующимся в усовершенствовании технологий для их оценки и применения.

3 Нефтяная компания в процессе выполнения проектов использовала методологию помощи со стороны коллег-специалистов, которая включала три этапа — «обучение до», «обучение в процессе» и «обучение после».

6 Переход к более глубокому пониманию менеджмента знаний

6.1 Альтернативные подходы к менеджменту знаний, которые могут применять организации

6.1.1 Общие сведения

Большинство организаций-поставщиков, претендующих на то, чтобы именоваться экспертами в области МЗ, на самом деле, как оказывается, предлагают продукты или услуги в одной или нескольких следующих областях: анализ деятельности конкурентов (competitive intelligence), управление контентом (content management), извлечение информации из данных (data mining), организация хранилищ данных (data warehousing), организация документооборота (document management), разработка внутрикорпоративных сетей (intranet development), управленческий консалтинг (management consulting), мобильная связь (mobile communications), возможность установления связи по сети (networking connectivity), разработка порталов (portal development), подбор персонала (recruitment), стратегический консалтинг (strategy consulting), технический консалтинг (technical consulting), обучение (training), рабочий процесс (workflow) и XML-язык.

Очевидно, можно предположить, что молодая отрасль МЗ, кажется, уже могла бы естественным образом разделиться на несколько различных подотраслей. Как показывают исследования, сравнительно мало инноваций в области управления смогли «отпраздновать» свой пятый день рождения, поскольку они, как правило, следуют своему естественному жизненному циклу, начинающемуся с восторгов от быстрого внедрения, затем — продолжительное получение скромного опыта массового внедрения, получение разочарований и заканчивающемуся полным упадком. В зависимости от «даты рождения» МЗ, он либо находится далеко позади или только приближается к этому рубежу, так что ему суждено либо утвердиться как методу комплексного управления качеством (total quality management, TQM), либо просто отмереть, как управленческой информационной системе.

6.1.2 Перспективные области повышенной активности менеджмента знаний

Многие считают, что отрасль МЗ, которая еще далека от стадии упадка, на самом деле начинает только созревать в ряде приоритетных областей, каждая из которых будет привлекать различные категории поставщиков.

Основная цель — кодификация (формализация) (см. 4.1.4)

Эта цель характерна для организаций, ориентирующихся на кодификацию знаний в явном виде, их хранение в базах данных, а затем обеспечение их широкой доступности и индивидуализации. На достижении этой цели ранее концентрировали свои усилия многие методы МЗ. При этом управление контентом становилось существенным фактором содействия кодификации и объясняло причину, по которой производители сосредоточивались на порталах, таксономии, схемах метаданных и т. п.

Основная цель — установление межличностных связей (см. 4.1.4)

Эта цель должна быть скорее дополняющей и характеризовать ситуации, при которых знания тесно связаны с человеком, получившим их и обменивающимся ими в основном с помощью межличностных контактов. Основное назначение компьютеров при этом состоит в оказании помощи в обмене знаниями, но не в их сохранении. Интересно, что, например, в азиатских странах знание среди широких масс воспринимается как нечто большее, чем сохраняемая информация. Знание также предполагает наличие эмоций, ценностей и интуиции, а каждый сотрудник организации должен принимать участие в создании новых знаний. Поэтому менеджеров среднего звена вовсе нельзя считать исключенными из числа «посредников» (то есть их не следует удалять из цепочки создания добавленной стоимости).

Основная цель — накопление интеллектуального капитала (IC)

Эта цель получает все более широкое распространение в организациях, которые признают, что традиционные финансовые показатели сами по себе не являются эффективными показателями ценности. Действительно, оценка интеллектуального капитала и управление нематериальными активами становятся острыми проблемами не только для специалистов-практиков в области МЗ, но все чаще и для бизнес-сообщества в целом. Например, многие компании, следуя советам первооткрывателей метода, уже разработали варианты «мониторирования нематериальных активов» — средств, которые позволяют разделять нематериальные активы в таких областях оценки, как клиенты (внешняя структура компании), организация (ее внутренняя структура) и компетентность ее сотрудников. Шведская компания Skandia получила широкую известность в кругах МЗ поскольку, как полагают, она стала первой в мире компанией, которая добровольно опубликовала сведения о своих нематериальных активах (помимо своей обязательной отчетности в соответствии с действующим законодательством и финансовой документацией). Однако, несмотря на большие сложности в измерении таких спорных пунктов в финансовой отчетности компаний, как репутационный капитал, некоторые органы государственного управления похоже были готовы в обозримом будущем сделать подобные измерения интеллектуального капитала обязательными.

Еще одной перспективной, привлекающей внимание новой областью МЗ, скорее всего будет область сложных адаптивных систем, которые ориентированы на самоорганизацию (часто посредством неформальных сообществ) и на непредсказуемую природу знаний (см. 4.1.3).

Какой «правильный» для организации путь развития выбрать для МЗ? Единственным ответом на этот вопрос будет отсутствие единственного пути. Для некоторых специалистов МЗ будет оставаться в первую очередь методикой с информационно-технологической поддержкой и с упором на внутрикорпоративные сети, программные средства коллективного пользования и порталы, рассматриваемые в качестве движущей силы новых корпоративных методик. Другие специалисты будут утверждать, что МЗ, по сути, связан с человеческими ресурсами, с упором на создание культуры обмена знаниями. Третьи специалисты, прежде всего, будут настаивать на создании новых процессов оценки и получения компанией интеллектуального капитала для получения максимальной эффективности и результативности ее деятельности. Наиболее успешными организациями с точки зрения МЗ, вероятно, будут те, которые по мере необходимости в своей бизнес-стратегии смогут использовать сочетание упомянутых выше элементов.

6.1.3 Краткие выводы

Многие так называемые продавцы услуг в области МЗ фактически предлагают продукты и услуги в широком спектре специализированных и зачастую технологических областей.

В настоящее время отсутствует единственный правильный путь развития МЗ. Многие успешные с точки зрения МЗ организации без излишних проблем сочетают в своей деятельности принципы кодификации, установления межличностных связей и управления нематериальными активами.

6.2 Информационные источники в области менеджмента знаний

6.2.1 Общие сведения

В последние годы появился широкий выбор специфических для МЗ-ресурсов, доступных как в печатном, так и в электронном виде.

6.2.2 Средства менеджмента знаний

6.2.2.1 Журналы и книги по менеджменту знаний

В настоящее время существует относительно мало специализированных газет и журналов, посвященных МЗ, однако те издания, которые уже есть, могут послужить полезным ресурсом для новых и уже признанных специалистов-практиков в этой области. В таблице 6 приведен перечень наиболее популярных в Великобритании журналов, специализирующихся на вопросах МЗ.

Таблица 6 — Издания, специализирующиеся на вопросах МЗ

Название журнала	Электронный ресурс
Information World Review	gost.e-ecolog.ru
Intelligence in Industry	gost.e-ecolog.ru
Journal of Knowledge Management	gost.e-ecolog.ru
Knowledge Management	gost.e-ecolog.ru
Knowledge Management	gost.e-ecolog.ru

Окончание таблицы 6

Название журнала	Электронный ресурс
Knowledge Management Review	gost.e-ecolog.ru
Managing Information	gost.e-ecolog.ru
Virtual Business	gost.e-ecolog.ru

В настоящее время также появляются признаки интернационализации той немногочисленной прессы, которая посвящена МЗ. И это важно, поскольку ожидается движение МЗ в русле международного бизнеса и поэтому его больше нельзя рассматривать как просто еще одну управленческую концепцию. Существует также огромный ассортимент книг по МЗ, доступных как в традиционных магазинах, так и на веб-сайтах.

6.2.2.2 Веб-сайты по менеджменту знаний

Поиск по термину «МЗ», проводимый с помощью крупной информационно-поисковой системы, может оказаться удручающим, поскольку она, скорее всего, выявит тысячи результатов, большинство из которых не будут иметь достаточную практическую ценность для менеджера. Далее приводится информация по наиболее авторитетным сайт по МЗ (многие из них созданы в США, однако имеют международную направленность):

- сайт Американского центра проблем повышения производительности и качества продукции (APQC)

gost.e-ecolog.ru

Основной базирующийся в США сайт, комментирующий все аспекты МЗ;

- сайт Best Practices Databases

gost.e-ecolog.ru

Ориентирован на вопросы согласования МЗ с корпоративными стратегиями обмена и формирования знаний, создания культуры сотрудничества, идентификации и получения знаний, их эффективного использования знаний для достижения успеха на рынке;

- сайт Brint

gost.e-ecolog.ru

Основные разделы этого сайта содержат статьи, официальные документы и интервью из периодических издания и публикаций и онлайн-форум;

- сайт European KM Forum

gost.e-ecolog.ru

Портал по МЗ создан в 2001 г. советом директоров информационного общества при Европейской комиссии;

- сайт IKM Corporation

gost.e-ecolog.ru

Во многих разделах этого сайта перечисляются ресурсы, в том числе университетов, проявляющих интерес к МЗ, приводится перечень рынков знаний и обмена ими и некоторые результаты заранее установленного поиска по сайтам;

- сайт NetAcademy of Knowledge Media

gost.e-ecolog.ru

Содержит описание широкого спектра связей как в области МЗ, так и в некоторых смежных областях управления;

- сайт Open Directory

gost.e-ecolog.ru

Этот сайт был создан в качестве альтернативы Yahoo! и использует распространенный по всему миру коллектив «редакторов», которые анализируют сайты, предполагаемые для включения. Раздел, посвященный МЗ, содержит чуть более 400 сайтов в шести подразделах, в том числе подборку сайтов на французском языке.

6.2.3 Выставки и конференции, посвященные менеджменту знаний

Сегодня трудно отслеживать все выставки и конференции, посвященные МЗ, в связи с их многочисленностью и географическим многообразием. Некоторые конференции имеют довольно свободную тематику и хорошо подготовленные постановочные мероприятия, в ходе которых демонстрируются последние достижения в области МЗ.

6.2.4 Источники информации, полезные для предприятий малого и среднего бизнеса

Накопление качественной информации относительно МЗ на МСП происходит достаточно медленно, поскольку основные поставщики этой информации, как правило, ориентируются на крупные корпоративные рынки. Однако в настоящее время существует ряд сайтов, посвященных МЗ и более широкой бизнес-информации и ориентированных непосредственно на МСП. Перечисленные выше сайты могут стать хорошей отправной точкой для МЗ даже на самом маленьком предприятии.

Анализ средств более общей поддержки МЗ, доступных для МСП, можно начать с расширенной области применения МЗ в Европе в целом. При этом МСП могут устанавливать диалог с сервисом Business, созданным в 1999 г. и доступным по Европе на официальном сайте ЕС (gost.e-ecolog.ru business/). Этот сайт обеспечивает универсальный доступ к ряду ключевых вопросов МЗ, таких как права на интеллектуальную собственность, возможности технической гармонизации и финансирования, краткое изложение и полные тексты законодательства ЕС, индивидуальные советы и информация от потребителей (получаемые по сети Европейского информационного центра), а также к разделу с практической информацией, содержащему подробные сведения о ярмарках и выставках, обширный бизнес-справочник и услуги по переводу и обновляемый ежедневно перечень бизнес-сайтов из 70 стран.

Обращаясь на ранней стадии изучения МЗ к указанным сайтам, содержащим общую бизнес-информацию, а затем, переходя к специализированным сайтам, посвященным МЗ, МСП должны хорошо подготовиться к запуску собственной программы управления знаниями.

6.2.5 Краткие выводы

В мире наметилась тенденция к расширению спектра специализированных журналов, книг и веб-сайтов, посвященных МЗ и доступных для тех, кто желает более полно исследовать его возможности.

Для малых и средних предприятий также имеется множество более общих бизнес-информационных веб-сайтов, которые могут оказаться им весьма полезны.

6.3 Тенденции в области менеджмента знаний

6.3.1 Общие сведения

В настоящем подразделе рассмотрены некоторые новые тенденции, которые могут указывать области лидерства МЗ и оказаться жизненно важным фактором для тех организаций, которые оценивают возможности инвестиций в МЗ, но все еще нуждаются в получении дополнительной уверенности в том, что это не сиюминутная модная управленческая концепция.

6.3.2 Консорциумы по менеджменту знаний

Для распределения своих рисков некоторые организации предпочитают объединяться в консорциумы по МЗ, где они могут обмениваться опытом и учиться у других. Эти консорциумы имеют международный или региональный статус, например:

- Бюро ассоциации «Европейский совет по менеджменту знаний» создано для продвижения методик обучения и МЗ, с учетом их значимости для корпораций. Целью этого органа является создание основы для интенсивного и неофициального обмена идеями и опытом в области обучения, обмена знаниями и дальнейшего профессионального развития членов ассоциаций;
- Форум CEST по менеджменту знаний сформирован для разработки ноу-хау и обмена знаниями между специалистами-практиками в области МЗ. Он имеет практическую направленность, а его члены ориентированы на ускорение обучения установлению взаимосвязей со специалистами, работающими в других компаниях/организациях и в других отраслях. Целью деятельности этого Форума является получение четкой оценки не только своих успехов, но и своих неудачных инициатив;
- Форум Хенли по менеджменту знаний объединяет специалистов-практиков в области бизнеса, интеллектуальных лидеров промышленности и экспертов для оказания помощи организациям в решении новых задач, возникающих в эпоху цифровой информатизации. Текущая программа совещаний, семинаров, дискуссионных групп и рассмотрения узкоспециализированных научно-исследовательских проектов охватывает все ключевые вопросы, влияющие на большинство областей деятельности организаций;
- Институт менеджмента знаний представляет собой международную группу компаний и государственных органов, осуществляющих продвижение методик МЗ с помощью экспериментальных исследований, обучения, мастер-классов, мероприятий с участием сотрудников института и оказания взаимной поддержки;
- проект Know-Net в прошлом — это программа ЕС *ESPRIT* (Европейский стратегический план исследований и разработок в области информационных технологий), частично профинансированная Европейской комиссией и направленная на создание и коммерциализацию инновационных решений

в области МЗ на предприятиях среднего бизнеса. Этот проект предназначен для разработки, применения, испытаний и оценок серии бизнес-процессов для МЗ и средств программного обеспечения, поддерживающих МЗ. В настоящее время этот проект входит в новый Европейский форум по менеджменту знаний (см. 6.2.2);

- сеть KNOW представляет собой международную профессиональную веб-сеть обмена знаниями, основной целью которой является оказание помощи в создании условий для развития организаций, основанных на ноу-хау и навыках, приобретенных благодаря изучению опыта предприятий мирового класса. Ее база данных передовых методик менеджмента знаний позволяет организациям проводить регулярные самопроверки и внешние сопоставительные сравнения. Она также содержит результаты исследований наиболее авторитетных предприятий в области МЗ;

- Международный консорциум по менеджменту знаний (КМС) представляет собой американскую некоммерческую организацию, деятельность которой посвящена определению места МЗ в комплексной адаптивной системе, включающей в себя людей, процессы и средства. Отметка об аттестации КМС-консорциума гарантирует компаниям, что их сотрудники прошли подготовку в соответствии со строгими, едиными стандартами в области МЗ.

6.3.3 Торговля знаниями на онлайн-биржах

Ранее наиболее прогрессивные (инновационные) биржи пытались сводить вместе покупателей и продавцов специальных знаний на саморегулируемые торговые площадки аукционного типа, однако эта модель взаимодействия медленно изменялась. Остается, однако, вероятность того, что организациям в будущем потребуется все больше и больше собирать сетевые ресурсы, как внешние, так и внутренние, с целью получения решений, адаптированных к потребностям своих клиентов. Вероятно все биржи типа B2B («business-to-business») в зависимости от качества их поддержки МЗ будут работать либо успешно, либо неудачно. При обмене знаниями в режиме реального времени посредством Интернета, а также при обмене информацией о ценах, логистике, ключевых характеристиках и условиях договоров можно будет заключать договора в течение нескольких миллисекунд.

6.3.4 Новые тенденции в развитии менеджмента знаний

Существуют и другие тенденции в развитии МЗ, о которых должны знать организации.

Обмен знаниями посредством устных сообщений и других повествовательных моделей

Имеются свидетельства того, что рекомендуемое использование сообщений для раскрытия своих знаний может оказывать гораздо большее влияние на объем знаний, которые организации могут получать от своих сотрудников, чем с помощью таких формальных методов, как сбор интервью и анкетирование (см. 4.1.3).

Знания, поддерживаемые интеллектуальными агентами

Этот тип развития программного обеспечения создает новые взаимоотношения между человеком и технологиями искусственного интеллекта (AI), предназначенными для систематического создания и сбора знаний.

Использование результатов знаний

Оценка реальных возможностей (real option valuation, ROV) — это новый подход к планированию, который принимает в расчет инвестиции в создаваемые возможности. ROV-анализ акцентируется на МЗ. В условиях внедрения электронного бизнеса и проведения других высокотехнологичных инвестиционных мероприятий ROV-анализ можно использовать для непрерывного изменения потоков распределения ресурсов. Предусматривающие принятие конкретных мер знания (в соответствии с уже полученными знаниями) могут вводиться в реальные расчеты рассматриваемых возможностей (вариантов). Интеграция ROV-анализа с аудитом знаний является не просто однократно применяемой стратегией исследований, а постоянно действующим ресурсом стратегического планирования.

Прогнозирование будущих знаний

Характеризуется социальными амбициями некоторых организаций по созданию устойчивых фьючерсов посредством новых знаний, которые создаются и применяются в глобальных сетях знаний.

Управление собственными знаниями

Управление собственными знаниями (personal knowledge management, PKM) включает в себя ряд относительно простых и недорогих методов и инструментов, которые каждый может использовать для получения, создания и обмена знаниями, расширения личных связей и сотрудничества с коллегами без необходимости полагаться на технические или финансовые ресурсы работодателя. Реализуемые по принципу «снизу — вверх» одним информационным работником, эти методы могут повышать производительность, энтузиазм и помогать в преодолении технологических и социальных барьеров, препятствующих мероприятиям по МЗ. Сторонники этого подхода указывают, что знание — это не «мертвая

груда фактов», а результат динамического взаимодействия с миром в целом, и самое главное — с другими людьми, также являющимися носителями знаний. Знания являются одновременно и глубоко личными и глубоко межличностными.

Использование внешних источников (аутсорсинг) знаний

Многие организации понимают, что они должны получать знания и обмениваться ими, но для этого им может не хватать ни времени, ни опыта, ни средств для развития собственной системы МЗ. Кроме того, они не желают отходить от своей основной бизнес-деятельности. Для получения ресурсов эти организации обращаются к поставщикам программно-аппаратных ресурсов (ASP), которые специализируются в области МЗ.

6.3.5 Направления развития менеджмента знаний

6.3.5.1 Менеджмент знаний как двигатель технического прогресса

В докладе, посвященном будущему МЗ, коллектив аналитиков пришел к выводу о том, что в будущем наиболее успешные МЗ-программы будут реализовываться в рамках всей организации, но при этом ориентироваться на клиентов. Организации должны непрерывно анализировать свои потребности и для их удовлетворения корректировать, приобретать и формировать контент знаний, переделывая свои программы с учетом постоянных и неизбежно возникающих изменений:

- многие организации будут использовать методики, формально учитывающие показатели и значения их интеллектуального капитала, а также свои финансовые и материальные активы;
- организации, которые не имеют постоянно действующих программ по МЗ и соответствующей инфраструктуры, будут отставать от организаций-конкурентов, обладающих поддержкой МЗ, до 40 % по скорости развертывания новых конкурентоспособных программ и продуктов;
- более 70 % программ по МЗ, которые не связаны с конкретной бизнес-стратегией и целями организации, терпят неудачу в первый же год своего выполнения;
- для технологии, которая позволяет точно оценивать и иметь неструктурированные маршруты, будет доступен текстовый контент;
- унифицированный доступ к информации, поступающей из различных источников, в том числе документов, баз данных и приложений (как внутри предприятия, так и извне), станет возможным с помощью одного интерфейса, предлагаемого любым ведущим поставщиком решений в области МЗ;
- организации, не обладающие прочной культурной основой для МЗ, не смогут достичь поставленных перед ними бизнес-целей, поэтому более 50 % усилий по реализации программ по МЗ необходимо затрачивать на формирование культуры обмена знаниями и организацию сотрудничества;
- любая программа по МЗ, не дающая стимулов для поощрения обмена знаниями, потерпит неудачу в течение двух лет;
- методика МЗ, ориентированная на одновременное совершенствование всей системы, технических средств и социальных программ, будет заметно более успешной, чем те методики, которые сосредоточены только на одном из этих аспектов.

6.3.5.2 Будущее менеджмента знаний как двигателя социальных преобразований

Ряд идеологов по МЗ придерживается откровенно утопических взглядов на будущие направления его развития и влияния:

- переход от ценностей, основанных на финансах, к ценностям, основанных на мудрости;
- переход от персональных знаний, которыми «торгуют» эксперты, к знаниям, которыми будут обмениваться в обществе для повышения социальной ответственности;
- переход от технологии, предназначенной для передачи знаний, к технологии, используемой в качестве средства создания знаний;
- переход от эксплуатации знаний, приводящих к разрушению окружающей среды, к знаниям, вносящим вклад в охрану окружающей среды.

6.3.6 Краткие выводы

Некоторые организации распределяют риски, связанные с МЗ, путем вступления в консорциумы.

Некоторые специалисты и организации пытаются «коммерциализировать» знания, торгуя ими при онлайн-контактах.

Другие проявляющиеся тенденции, связанные с МЗ, — это повествовательные модели, интеллектуальные агенты, анализ реальных возможностей, персональный МЗ и использование внешних источников для управления знаниями.

Будущее МЗ, если его рассматривать как совокупность надлежащих методик, относящихся к культуре сотрудничества, структуре и технологии, представляется безоблачным, поскольку МЗ все больше и больше проникает во все составляющие бизнеса.

6.3.7 Заключение

Ключевой вопрос для многих организаций: как сделать проекты по МЗ успешными? В одном исследовании был проанализирован 31 проект в 24 различных организациях различных отраслей, включая производственную, нефтяную, банковскую, а также области программного обеспечения и консалтинговых услуг. Все отобранные проекты были сконцентрированы исключительно на знаниях, а не на информации или данных, и принадлежали к четырем основным типам: создание хранилищ знаний, совершенствование доступа к знаниям, улучшение среды знаний и управление знаниями как активами. Поскольку экономическую отдачу от программ по МЗ по-прежнему трудно оценивать количественно и сравнивать показатели различных организаций для оценки отобранных проектов, исследователи использовали вспомогательные показатели успешности деятельности той или иной организации, в том числе такие, как рост ресурсов, обусловленных реализацией проекта (например, кадровых и финансовых), увеличение объема контента знаний и эффективности его использования, вероятность того, что проект выживет в отсутствие нескольких ведущих специалистов, ряда показателей финансовой отдачи либо от самой деятельности, либо для организации. При этом исследователи пришли к выводу о том, что из 31 проекта 18 оказались успешными, 5 — неудачными и 8 — слишком инновационными, чтобы их можно было каким-либо образом оценивать.

В настоящем стандарте показано, что МЗ, когда его рассматривают как совокупность надлежащих методик, относящихся к культуре сотрудничества, структуре и технологии, вряд ли станет просто этикеткой. В данном контексте МЗ должен стать неотъемлемой частью культуры управления организацией.

Приложение А
(справочное)

Связь между менеджментом знаний и другими областями менеджмента

Менеджмент знаний не должен указывать на приоритетность направлений деятельности организаций. Важно, чтобы организации могли извлечь максимальную выгоду из своих знаний как внутренних, так и внешних. Большая активность в организациях на самом деле происходит под лозунгами, отличающимися от МЗ, такими как «электронный бизнес», «инновации» или «управление взаимоотношениями с клиентами» — то есть областями, уже рассмотренными в предыдущих разделах настоящего стандарта.

А.1 Связь между менеджментом знаний и электронным бизнесом

Электронный бизнес — понятие, широко используемое в существующей экономической среде. Стратегии электронного бизнеса во многих организациях основываются на таких благородных целях, как подготовка к успешной деятельности в новой экономике и тому подобные, которые в данном контексте можно оценивать с точки зрения создания новых источников ценности для всех заинтересованных сторон. Например, многие организации используют методы электронного бизнеса для завоевания доверия клиентов, оптимизации бизнес-процессов, создания новой продукции и предоставления новых услуг, управления рисками и соблюдения требований, выхода на новые рынки, увеличения человеческого капитала, совершенствования технологий и, в конечном счете — для захвата ключевых позиций на рынке.

Разработка стратегии электронного бизнеса может дать организациям надлежащие методы, процессы и структуры, с помощью которых она будет взаимодействовать в электронном виде с другими организациями. Истинный смысл того, что можно предложить посредством каналов электронного бизнеса, состоит в эффективном представлении базы знаний организации, точное управление которыми будет способствовать поддержанию электронной бизнес-стратегии в активном состоянии.

А.2 Связь между менеджментом знаний и инновациями

В 5.1 связь МЗ с инновациями была довольно подробно рассмотрена с точки зрения обмена знаниями и идеями, однако применение МЗ может приводить к инновациям и в других ситуациях.

В ходе деловых встреч

Получение истинных знаний, передаваемых нужному человеку в нужное время, может способствовать «озарению», часто выводящему на требуемый уровень многие деловые встречи. Последнее может достигаться либо по принципу «в то же самое время/на том же самом месте» (с помощью традиционных встреч, но с помощью средств МЗ, используемых при подготовке встречи), либо по принципу «то же самое время, но в другом месте» (с помощью видеоконференций или синхронных средств совместных работ в онлайн-режиме), либо по принципу «в другое время и в другом месте» (с помощью асинхронных средств совместной работы).

В рабочей среде

Офис, по всей вероятности, будет во все большей мере рассматриваться как ресурс, который способен поддерживать инновационные мероприятия и некоторые виды деятельности по проекту. Во многих организациях сотрудники уже работают по принципу «свободного стола», то есть они при необходимости резервируют за собой рабочее пространство, но также постоянно поддерживают и удаленный виртуальный доступ к офису (возможно — посредством внутрикорпоративной сети) либо из дома, либо вообще по дороге на работу. Возможность выбора, следует ли работать вместе или по одиночке, независимо от своего местоположения и рабочей среды, может для многих сотрудников организации стать ключевым достоинством. Результат, вероятно, будет выражаться в снижении затрат, связанных с инфраструктурой, поскольку наличие большого числа сотрудников, работающих вне офиса с поддержкой средств МЗ, постепенно будет приводить к снижению потребности некоторых организаций в «физическом» пространстве.

Акцент на создание сообществ, сформированных на основе знаний, а не конечных бизнес-процессов

Подобное объединение также будет способствовать повышению инновационного потенциала организаций за счет объединения экспертов в сообщества по обмену опытом (см. 4.2.5).

А.3 Связь между менеджментом знаний и управлением взаимоотношениями с клиентами

Как уже указывалось в 3.4.2, одной из самых актуальных в настоящее время проблем является управление взаимоотношениями с клиентами (CRM-управление). Организации все чаще меняют направление своей деятельности с работы для клиентов на работу с клиентами. Исторически сложилось так, что большинство крупных организаций ориентировано на то, что было возможно (часто на то, что было получено в результате исследований, разработок и производства), тогда как истинно инновационные компании сосредотачивают свое внимание на том, что нужно — то есть на том, что клиент не всегда может четко выразить. Проявление интереса к такому виду знаний клиента — это способствующая развитию установленная методика МЗ. Однако, по-видимому, слишком мало усилий прикладывается к области МЗ в части систематического изучения знаний, получаемых с помощью обратной связи с клиентами.

Рассмотрим для примера инжиниринговую компанию. Введение многопользовательской системы знаний, доступных для инженеров и клиентов компании, делает ее менее зависимой от ведущих специалистов и способствует поддержке в решении проблем менее опытных инженеров. Эффективная система МЗ будет также предоставлять больше времени инженерам, чтобы они сосредотачивались на выработке высококачественных решений нестандартных вопросов. Подобные системы МЗ также помогают новым сотрудникам быстро выходить на требуемый уровень квалификации.

Средства МЗ можно использовать для помощи организациям в поиске новых клиентов (например, для тщательного просмотра баз данных или веб-сайтов в сети и определения/сопоставления потенциальных задач можно использовать агентов), а также для поддержания и углубления взаимоотношений с клиентами. Некоторые термины, такие как «МЗ», «CRM-управление», «инновации» и «электронный бизнес», практически взаимозаменяемы и станут еще более близкими, поскольку взаимодействия типа «business-to-business» (B2B), «business-to-consumer» (B2C) и «business-to-employee» (B2E) достигли более высоких уровней сложности:

- для взаимодействий по типу B2C успех будет обеспечиваться благодаря возможности организаций посредством МЗ индивидуализировать свои товары и услуги, в то время как организации, взаимодействующие по типу B2B, будут различаться между собой инновационными бизнес-моделями, используя различные области компетенции в гибкой цепочке создания добавленной стоимости (или в сети) с целью удовлетворения потребностей клиентов. Организации, которые оптимизируют свои возможности при помощи взаимодействия по типу B2E, будут повышать показатели профессиональной квалификации до уровня «предпочтительного предпринимателя», тем самым способствуя сохранению существующих сотрудников, привлечению новых специалистов, снижению затрат и бизнес-рисков;

- объединение знаний клиента с CRM-управлением позволяет организациям с помощью подходящих каналов привлекать состоятельных клиентов, что будет создавать дополнительные возможности для развития организации.

Таким образом, комбинируя указанные методики управления, любая организация с поддержкой МЗ будет в состоянии приспосабливать каждый аспект своего бизнеса и обеспечивать эффективность взаимоотношений с клиентом, тем самым уменьшая угрозы со стороны своих конкурентов.

Приложение В
(справочное)

Связь между менеджментом знаний и стандартными функциями организации

Для многих организаций, запуск отдельных проектов может быть настолько быстрым, насколько они будут нуждаться в МЗ. Если организации решили не закреплять за МЗ выделенных ресурсов, то для нее останется только один путь реализации своих проектов в области знаний посредством интеграции с другими функциональными областями. Данное приложение дает представление о том, как можно связать МЗ с существующими стандартными функциями организации, такими как информатизация, маркетинг/коммуникации, обучение/образование и управление персоналом и интегрировать МЗ в них.

В.1 Связь между менеджментом знаний и информационными технологиями (IT-функция организации)

Области, в которых МЗ может существенно зависеть от IT-функции организации, — это восприятие и работа с имеющимися технологиями, получение информационно-технологической поддержки МЗ, оказание помощи в разработке / развертывании / обеспечении безопасности / аутентификации информации, работа с каталогами/хранилищами данных, извлечение информации из данных, документирование / управление контентом, обучение сотрудников техническим средствам МЗ и связь информационного управления с мероприятиями в области МЗ.

В самом деле, ряд средств МЗ был заимствован из области информационных технологий, поэтому многие организации попытались представить МЗ просто как методологию, поддерживаемую этими технологиями. Сегодня многие информационные технологии сами по себе могут рассматриваться как МЗ-решения (см. 6.1.1). Тем не менее, подобный подход часто оказывается ограниченным, поскольку первостепенное значение приобретает человеческий фактор. Существует также множество других факторов, которые необходимо учитывать при стремлении получить решение технических проблем МЗ. Когда организации решают, какие наборы средств подходят для реализации МЗ, их должен выбирать либо информационно-технологический отдел либо его сотрудники должны провести соответствующие консультации с учетом простоты использования этих средств, близости к заинтересованным сторонам, совместных возможностей и стабильности. Для сотрудничества внутри организации существует многообразие пригодных для этого макро-платформ. Например, для МСП, стремящихся усилить влияние на свою клиентуру и партнеров, часто наиболее подходящими являются веб-решения, принятие которых позволяет:

- использовать общий интерфейс прикладных программ — браузер (используемый в качестве «маломощного клиента», то есть интерфейса приложений, не требующего последующей установки программного обеспечения и позволяющий более эффективно и рационально реализовывать приложения);
- снижать барьеры, связанные с подключением и взаимодействием информационных ресурсов, поскольку использование протокола управления передачей / межсетевого протокола TCP/IP и расширяемого языка разметки (XML) представляет собой связующее звено для установления взаимодействия между организациями и передачи данных;
- обеспечивать международную взаимосвязь и виртуальную близость (благодаря широте глобального веб-охвата клиентов и партнеров в любом географическом регионе, которые могут сотрудничать так, как если бы они находились в непосредственной близости друг от друга).

Конкретные средства, необходимые для создания условий поддержки МЗ, будут зависеть от конкретных бизнес-потребностей каждой организации, однако их основными элементами будут следующие:

- система управления жизненным циклом и рабочими потоками контента МЗ, которая будет действовать в качестве устройства хранения контента;
- служба доступа к каталогам пользователя для поддержки профилирования и доступа к информации тех пользователей, которые имеют доступ к закрытому контенту (эта служба также может включать дополнительные модули защиты / аутентификации и управления правами доступа / персонализацией);
- средства поиска / запроса контента для их использования с целью поиска контента по определенным критериям и, возможно, также для его структурирования в соответствии с определенными правилами таксономии;
- графический пользовательский интерфейс, реализованный в качестве одного или нескольких приложений либо в виде портала, объединяющего доступ к контенту;
- средства коллективной работы, которые можно разделить на две подгруппы:
  - синхронно работающие средства, обеспечивающие удаленный обмен данными, презентации, общение, электронное коллективное редактирование растровых изображений, видео-, аудио- и другие функции в частной ведомственной или общественной компьютерной сети;
  - асинхронно работающие средства (часто называемые коллективными), обеспечивающие пользователям возможности внесения изменений/комментариев и воздействия на информацию, предоставляемую другими пользователями.

Насколько расширяемой должна быть подобная инфраструктура для сотрудников организации, клиентов, партнеров или общественности будет зависеть от ряда факторов (опций), например, от:

- Интранета — внутрикорпоративной сети, доступ к которой разрешен только сотрудникам данной организации;

- Экстранета — расширенной корпоративной интрасети, доступ к которой разрешен только известным клиентам или партнерам, как правило, после выполнения обеспечивающей безопасность процедуры входа в систему (авторизации);

- наличия ресурсов в Интернете (веб-сайта), доступ к которому разрешен всем сотрудникам организации, работающим в Интернете (после ввода ими URL – адреса).

Эти три уровня расширяемости могут быть сведены к одному URL-порталу с надлежащим контентом, который передается пользователям в соответствии с тем, как они были зарегистрированы/аутентифицированы на сайте.

В.2 Связь между менеджментом знаний и маркетингом / коммуникациями (M&C-функция организации)

Общаясь с коллегами-маркетологами и специалистами по коммуникациям с целью их поддержки программы МЗ, менеджер может получить положительный эффект от этого общения лишь в тех случаях, когда:

- будут четко определены бизнес-потребности организации и их связь с более широкой корпоративной и/или торгово-маркетинговой стратегией;

- будут выявлены практические примеры того, как МЗ помог повысить показатели деятельности организации, например путем формирования историй, связанных с различными ее подразделениями (или с конкурентами), которые затем могут объединяться во внутренней коммуникационной сети;

- будет запрошена помощь от маркетологов/специалистов по коммуникациям в разъяснении сотрудникам организации связи МЗ не только с технической инфраструктурой, но прежде всего с культурой сотрудничества (обмена знаниями), моделями поведения и системой ценностей;

- обмен информацией (знаниями) будет осуществляться с использованием простых терминов общепринятого корпоративного языка или словаря;

- будут использоваться как традиционные каналы связи (например, информационные бюллетени, листовки, карманные справочники, журналы, группы в электронной почте и т. д.), так и новые информационные средства (например, интерактивное телевидение, мультимедийные интерактивные терминалы, компьютерные компакт-диски, видеоконференции и т. п.).

Маркетологи/специалисты по коммуникациям зачастую наиболее заинтересованы в использовании внутренних систем МЗ (например, внутрикорпоративных сетей), поэтому они, безусловно, должны кооперироваться в ключевых областях их развития:

- проявляя на начальном этапе интерес и обеспечивая поддержку со стороны руководства организации, потенциальных пользователей, коллег, специалистов в области информации и т. п.;

- сообщая об их потенциальных возможностях, связанных, например, с получением от внутрикорпоративной сети больших накоплений/экономии средств за счет роста производства, круглосуточной доступности сети, обеспечения удаленного доступа и т. д.;

- изучая потребности потенциальных пользователей с помощью структурированных опросов, индивидуальных встреч, сбора отзывов и т. п.;

- оценивая удобство и успешность применения с точки зрения исполнения, навигации, формирования фирменного стиля/бренда, актуальности контента, платежных средств и репутации, рабочих линий связи, времен загрузки, использования диалоговой справочной системы и т. п.

Специалисты по работе с информацией должны оказывать помощь пользователям в поиске нужной информации.

В.3 Связь между менеджментом знаний и обучением/образованием персонала (L&E-функция организации)

Весьма тесную связь между МЗ и обучением/образованием персонала (которые во многих организациях еще называют профессиональной подготовкой) зачастую недостаточно хорошо понимают, поскольку эти функции, как правило, с организационной точки зрения необходимо поддерживать по отдельности. До сих пор обучение могло лучше проводиться с помощью МЗ-ориентированного подхода, который включает в себя учебные модули, а также другие источники знаний, в том числе базы данных, документы и методики. Организация с поддержкой МЗ и обучающаяся организация могут в конечном итоге оказаться весьма похожими.

Хотя аудиторные учебные программы и другие формальные программы обучения по-прежнему остаются достаточно эффективными для обмена знаниями, большая часть обучения и обмена знаниями теперь все же происходит на рабочем месте при решении сотрудниками организации конкретных бизнес-проблем, которые состоят в создании рабочей среды, обеспечивающей и стимулирующей обучение и обмен знаниями когда и где это необходимо с целью повышения производственных показателей и конкурентоспособности.

Некоторые организации с помощью систем МЗ уже проводят виртуальные (под руководством инструктора) курсы в онлайн-режиме, облегчая совместную работу и наставничество. Такие курсы позволяют не только распространять знания в конкретных областях, но и получать новые знания в этих же областях. Участников этих курсов также следует поощрять к внесению своих комментариев в выбранные темы курса и соответствующие части систем МЗ. Например, один курс может быть связан с домашней страницей, затрагивающей нужную тему, а другой курс может обеспечивать ее обсуждение, которое будет доступно для всех других заинтересованных сторон. Новые знания в виде презентаций и представляемой участниками курса документации могут непосредственно направляться обратно в систему МЗ.

В.4 Связь между менеджментом знаний и управлением персоналом (HR-функция организации)

Учитывая тот факт, что подразделения по работе с персоналом сосредотачивают свою деятельность на людях и процессах, многие из них в настоящее время концентрируют внимание на управлении человеческим капиталом. Однако эффективность этого управления зависит от того, насколько добросовестно в HR-подразделениях будут заниматься расширением, сохранением и доступностью активов знаний, имеющихся у сотрудников организации. Подходы и средства достижения успешного МЗ, описанные в настоящем стандарте, должны стать частью HR-стратегии организации.

Фактически во многих организациях сведения о таких основных функциях отдела кадров, как прием на работу, размещение объявлений о вакансиях, информирование о заработной плате и нематериальных формах оплаты труда и режимах работы, уже сегодня можно получать непосредственно с помощью систем МЗ (например, внутрикорпоративных сетей и порталов). Между тем электронные системы поддержки профессиональной подготовки персонала, а также программы дистанционного обучения позволяют предоставлять стандартные HR-услуги непосредственно работникам, точно так же, как развивающиеся CRM-системы помогают организациям увеличивать объем ее знаний в контакте с заказчиком, поэтому развивающиеся сегодня «порталы с информацией о персонале» (employee information portal, EIP) способствуют повышению уровня знаний каждого сотрудника.

В ряде организаций при их продвижении к системе, которую некоторые специалисты называют «системой управления взаимоотношениями с клиентами и партнерами предприятия» (enterprise relationship management, ERM), EIP-портал обеспечивает хранение данных о пособиях, выплатах и льготах, а также информацию об их заработной плате (вместе с самостоятельно вводимой информацией о ходе работ), что позволяет каждому сотруднику организации получать доступ к своим персональным данным и/или изменять их. Приложения портала также позволяют задействовать функции базовых компьютерных программ для обработки документации, например о заработной плате, или отображать результаты сделок на рабочем пространстве (личном кабинете) сотрудника. Обладая знаниями о персонале, размещенными на EIP-портале, корпорация получает возможность уточнять информацию о сотрудниках, уменьшать временные затраты на управление персоналом и минимизировать риск подверженности судебным действиям благодаря единым принципам коммуникации. HR-функция в дальнейшем может сосредоточиться на деятельности, связанной с получением добавленной стоимости, например, на развитии, найме сотрудников на работу или на кадровом обеспечении проектов.

Другие области, в которых МЗ в значительной степени может зависеть от HR-функции, — это поддержка МЗ со стороны руководящего состава/персонала организации, составление перечня навыков ее сотрудников; формирование коллективов для обмена знаниями, поддержка сообществ по обмену знаниями, предоставление рабочих мест сотрудникам, ориентированным на обмен знаниями, деятельность по оценке обмена знаниями и компенсации, связанные с нею.

Крепкие связи между МЗ и другими управленческими функциями могут концентрироваться в соответствии с основными тенденциями:

- поскольку организации все в большей степени сосредотачиваются на предоставлении выгодных предложений клиентам, функции персонала снижаются, так как существуют структуры управления, приводящие к замене неформального МЗ функций персонала на формальные методы в согласованных с заказчиком бизнес-процессах;
- для накопления и проверки знаний требуется время, однако у сотрудников организации времени в достаточном количестве не имеется, а это может привести к потере знаний;
- изменения в стратегии развития организации могут приводить к потере знаний в определенной области — в случае последующего возврата к предыдущей стратегии может потребоваться восстановление утерянных знаний, однако при этом в организации уже может не оказаться сотрудников, владеющих подобными знаниями.

Приложение С
(справочное)

Связь настоящего стандарта с другими документами по применению передовых методов менеджмента знаний и стандартами

Настоящий стандарт содержит положения по применению передовых методик МЗ и является первым документов из восьми документов комплекса национальных стандартов в области менеджмента знаний, включающего описание принципов работы различных организаций из наиболее быстро развивающихся отраслей МЗ, таких как сообщества по обмену опытом, управление контентом, управление интеллектуальным капиталом и т. п. Пользователи настоящего стандарта также могут заинтересоваться и некоторыми другими доступными документами, относящимися к стандартам (см. gost.e-ecolog.ru).

В комплекс национальных стандартов в области менеджмента знаний также входят следующие документы:

1 Менеджмент знаний. Мастерство приобретения знаний. Руководство по наилучшей практике;

2 Менеджмент знаний. Менеджмент знаний в области строительства. Руководство по наилучшей практике;

3 Менеджмент знаний. Руководство по наилучшей практике для государственного сектора;

4 Менеджмент знаний. Руководство для персонала при работе со знаниями. Измерение знаний;

5 Менеджмент знаний. Взаимосвязь с организационными функциями и дисциплинами. Руководство по наилучшей практике;

6 Менеджмент знаний. Термины и определения;

7 Менеджмент знаний. Руководство по наилучшей практике.

Международные документы, связанные с менеджментом знаний:

BS 7000-1 «Руководство по менеджменту инноваций».

УДК 658:330.341.1:001:330.111.4:0:006.354 ОКС 03.100.99

Ключевые слова: менеджмент знаний, руководство по наилучшей практике, инновационный менеджмент, система менеджмента знаний

Редактор *Е. В. Дрюк*
Технический редактор *В. Н. Прусакова*
Корректор *С. В. Смирнова*
Компьютерная верстка *А. С. Тыртышного*

Сдано в набор 02.11.2016. Подписано в печать 18.11.2016. Формат 60 × 84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 7,90. Уч.-изд. л. 7,15. Тираж 29 экз. Зак. 2857.

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