

ЗНАЧЕНИЕ И ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В управлении современным предприятием ключевым фактором успеха являются не основные фонды и финансы, а система знаний, которой обладает и использует в своей деятельности персонал организации. В статье приведены особо важные знания для конкурентоспособности различных типов организации, комплекс факторов, лежащих в основе построения системы управления знаниями предприятия, особенности этой системы для малых и средних предприятий. Статья может быть полезна для преподавателей, аспирантов, студентов, интересующихся особенностями современного российского менеджмента, а также для руководителей и специалистов предприятий.

Существующая в нашей стране система управления предприятием, сложившаяся за многие десятилетия для целей экстенсивного развития, не соответствует требованиям рынка. Это связано с тем, что ранее к системам управления предъявлялось требование, чтобы они главным образом соответствовали уровню производства, не отставали от него. И если системы управления не были нацелены на внешнее окружение, на опережение системы производства, то они ее не только не развивали, а часто тормозили. Для изменения системы управления требуется новый набор информационных связей, путей и средств преобразования организации. Переход к рыночным условиям требует другого отношения к задачам управления, их необходимо рассматривать не столько изнутри фирмы, сколько извне, в открытой перспективе. Следовательно, системы управления предприятием в условиях рынка – вероятностная, открытая система, основанная на построении и применении системы знаний организации в ситуационном подходе.

В соответствии с новой парадигмой управления наиболее актуальными отношениями для эффективного управления являются отношения с внешней средой предприятия. Отображение этих отношений, а также всех изменений во внешней и внутренних средах осуществляется информацией, циркулирующей как внутри каждой среды, так и между ними.

В крупной компании бизнес-информация распределяется по иерархическим уровням, соответствующим статусу групп персонала (например, топ-менеджеры, менеджеры среднего звена и т. д.), поскольку на каждом уровне решается свой круг задач. В нашей стране существует тенденция «придерживать» информацию, не давать «лишнее» знание представителям другого иерархического уровня, особенно находящегося ниже. Это затрудняет вертикальную ассимиляцию знаний в компании, последствием чего является недостаточное

понимание «нижними» уровнями особенностей стратегических замыслов «верхних», а также недостаточное понимание «верхними» реальной обстановки «внизу». Сложившаяся тенденция хотя и помогает удерживать субъективное ощущение власти и контроля бизнес-процессов, но далеко не всегда способствует реальному пониманию всех нюансов ситуации в компании и владению этой ситуацией топ-менеджерами.

Наблюдения показывают, что на малом и среднем предприятии процесс ассимиляции и интеграции информации и знаний происходит быстрее, но идет он, как показывают наблюдения, спонтанно, слабо предсказуемо и часто малоэффективно. Знания персонала малого и среднего бизнеса постепенно «смешиваются» в процессе общения людей, совместно решающих задачи конкретного бизнес-процесса (горизонтальная ассимиляция знаний). Вместе с тем часто фрагментарность знаний отдельных сотрудников приводит к неоднозначному пониманию одних и тех же ситуаций, которые складываются в процессе деятельности малого и среднего предприятия. Такая ситуация может вести к проблемам во взаимоотношениях с клиентами, которые неожиданно для себя сталкиваются с различным качеством обслуживания в одних и тех же условиях при оформлении и реализации заказов разными людьми, так как на малых и средних предприятиях решения принимать приходится не только руководителям, но и другим сотрудникам, каждому на своем рабочем месте.

Для того чтобы на малом и среднем предприятии можно было принимать как можно более правильные решения, следует обеспечить каждого специалиста знаниями о фирме, ее бизнесе, внешней среде предприятия, так необходимыми для достижения максимально эффективных результатов. Менеджеры малого и среднего бизнеса должны знать: какие изощренные технологии управления информацией ни применялись бы, они не принесут желаемого результата

без активного вовлечения в процесс управления знаниями персонала, который формирует эту информацию, использует ее, может и хочет участвовать в обмене опытом с коллегами.

Нам представляется важным, что для того, чтобы развести понятие «управление знаниями» и «информационные технологии управления», необходимо рассмотреть термины «данные», «информация» и «знания».

Данные – не связанные факты и цифры, представленные вне контекста.

Информация – связанный поток данных, представленный в контексте для дальнейшего использования.

Знания – информация, используемая людьми при необходимости, согласно установленным правилам и процедурам, с учетом отношения этих людей к ней [5].

Необходимо также выделить особо важные знания для различных организаций (см. таблицу) [1].

В странах Запада теоретический и практический интерес к управлению знаниями (Knowledge Management) возник около 30 лет назад, и объемы капиталовложений в проекты данной сферы постоянно увеличиваются [6]. В последние годы в России словосочетание «управление знаниями» также упоминается все чаще, причем в совершенно разных контекстах.

В России при возрастающем интересе к процессам, связанным с управлением знаниями, наблюдается тенденция его отождествления с технологическими разработками и продуктами, создаваемыми для автоматизации документооборота, формирования баз данных для хранения информации и т. п., т. е. информационными технологиями управления [2; 4]. В литературе встречаются и другие примеры отождествления управления знаниями с отдельными процессами, например с аналитической работой.

Как пишет Питер Дракер в книге «Задачи менеджмента в XXI в.», сегодня ситуация изменилась, и владелец интеллектуального капи-

тала сам себе выбирает работодателя, а не наоборот, как это было в другие годы. «Работники умственного труда, – пишет он, – владеют своими средствами производства, то есть теми знаниями, которые хранятся у них в голове. Это чрезвычайно «портативный» и чрезвычайно «емкий вид основного капитала» [3, с. 72].

В России пока медленно идет осознание процесса – того, что уже не работодатель в ведущих фирмах мира определяет правила игры, а тот, кто владеет знаниями и готов их предложить на выгодных для себя условиях, которые с каждым годом изменяются. Современное эффективное управление предприятием характеризует то, что на первое место выходит личность, с ее творческими способностями, индивидуальностью, способностями рождать идеи, изобретать, рационализировать, развивать, оценивать, расширять, сокращать, преобразовывать, достигать, созидать, улучшать, совершенствовать и придавать окружающему миру все большую и большую ценность. Эти творческие специальности получили название креаторов, то есть специалистов по проектированию, конструированию, созданию, разработке, оценке и продвижению новых товаров, работ, услуг, новых идей, новых видов деятельности.

В настоящее время лидерами становятся творческие личности, способные рождать яркие идеи, которые за короткий срок преобразуют мир, например, тот же Билл Гейтс за 10 лет внедривший огромную систему предпринимательства. В основе современных оригинальных способов зарабатывания денег, ведущих к созданию состояний, лежат новые идеи и заимствованные идеи. А это значит, что лидером общественного процесса является личность, способная рождать идеи. Однако наше общество еще не может осознать, переосмыслить и принять эту новую парадигму.

Вместе с тем собранные идеи ничего не будут стоить, если их должным образом не «упаковать» в соответствующее документальное

Таблица. Особо важные знания и информация для различных организаций

Для производственных предприятий	Технологические знания и опыт работников, информация и знания о конкурентах, тенденции развития данной отрасли и ее законодательной базы, информация о партнерах, поставщиках и знания об их надёжности
Для торговых компаний	Опыт прошлых продаж, информация о партнерах и клиентах, опыт взаимоотношений с ними, информация о рынках сбыта и тенденциях их развития; информация о конкурентах, опыт сотрудников компании
Для консалтинговых компаний	Опыт прошлых проектов (степень их успешности), знания о текущих и потенциальных клиентах с опытом взаимоотношений с ними, информация о конкурентах, тенденции на рынке соответствующих услуг, сфокусированная и своевременная новостная информация, отраслевая информация, текущая законодательная база и ее предполагаемые изменения.

оформление, возвести в нормы технологии, а затем не довести до внедрения. Реально воплотить в практику управленческой деятельности эти рекомендации можно с помощью определенных механизмов. Главный «приводной ремень» этого механизма – разработка и реализация на предприятии системы организации и стимулирования творческой активности работников, которая должна нацеливать работника на подачу максимального количества идей, направленных на совершенствование организации труда, производства и управления и резкое увеличение доходности организации.

Второе направление, о котором мы упоминали, – стимулирование притока идей со стороны. Для этой цели также необходимо либо стимулировать всех работников предприятия, включив соответствующие нормы в ранее указанное положение, либо ввести специальную службу, которая бы занималась сбором идей из всех внешних источников, либо привлечь внешних консультантов.

Таким образом, менеджмент-консалтинг призван создать для малого и среднего бизнеса систему управления знаниями, являющуюся ключом к совершенствованию и развитию этих предприятий.

Успех создания системы управления знаниями организации МСБ, на наш взгляд, зависит от ряда факторов. К ним мы относим социально-психологические, мотивационные, квалификационные, коммуникационные, организационно-технические, экономические и системные факторы. Раскроем наше понимание этих факторов и их значение для создания системы управления знаниями предприятий МСБ под влиянием управленческого консультирования.

Социально-психологические факторы. В последнее время люди начинают более осознанно относиться к тому факту, что знание – это не просто сила, а сила, которую можно выразить в материальных ценностях, то есть получить денежный эквивалент. Здесь предприятиям предстоит решить некоторые из возникающих при этом задач: гарантированного получения за свои деньги знания соответствующего качества; действительно эффективного использования тех знаний, которые накоплены самостоятельно (например, непосредственно силами компании и ее персонала), а также тех знаний, которые приобретены вне компании за деньги (услуги консультантов, оплата тренингов и других видов обучения и т. п.), и превратить их в силу, которая позволит компании укрепиться

и добиться необходимого успеха на рынке, выражающегося в росте доходов и / или в завоевании большей доли рынка; сохранения знаний, держателем (хранителем) которых является персонал, покидающий компанию, но которые по ряду причин не были своевременно ассимилированы и усвоены оставшимся персоналом.

Мотивационные факторы. Эффективность усвоения корпоративных знаний, желание сотрудников делиться информацией с коллегами, находить нужную информацию, передавать имеющиеся знания другому человеку – рассмотрение всех этих аспектов и развитие соответствующих компетенций должны обязательно учитываться в процессе разработки стратегии управления знаниями. Учет всех этих умений работника при его оценке и продвижении создают у него мотивацию приобретать, вырабатывать и создавать систему знаний.

Квалификационные факторы. Много зависит от уровня базовой подготовки новых сотрудников, который должен быть достаточен для восприятия новых знаний. С другой стороны, они должны уметь подавать имеющийся опыт в форме, адекватной текущей ситуации, например, в процессе формализации знаний или в ходе разъяснения нюансов проблемы менее опытному коллеге. Неспособность воспринять (или воспринять недостаточно быстро) новую информацию, неумение освободиться от устаревшего знания (опыта) – это качества, которые могут проявляться у представителей практически любого иерархического уровня фирмы и ухудшать степень управляемости знаний.

Организационно-технические факторы. От осознания необходимости управления знаниями фирмы ее руководству понадобится перейти к осознанию необходимости приложения существенных усилий и внимания для организации всех процессов, которые позволят воспользоваться знаниями компании. В первую очередь целесообразно ознакомиться с базовой информацией о методике, этапах, конкретных процедурах и особенностях внедрения системы управления знаниями, которая уже размещена в различных СМИ, а также на ряде интернет-ресурсов. Это позволит получить общее представление о нолидж-менеджменте, а также более конструктивно общаться с привлекаемыми со стороны экспертами и консультантами в процессе определения перечня конкретных мероприятий по организации управления корпоративными знаниями. Часть знаний компании можно формализовать с помощью информационных тех-

нологий, накапливать и тиражировать для заинтересованных сотрудников.

Другой немаловажный аспект: накопленное компанией знание, особенно его конфиденциальная часть, нередко пробуждает любопытство у конкурентов. Опасность утечки конфиденциальной информации (несанкционированный обмен знаниями) порождает необходимость проведения организационно-технологических мероприятий для решения проблем информационной безопасности. Поэтому корпоративное знание также можно рассматривать в качестве важного ресурса, активно используемого в информационной борьбе, которой сопровождается каждая попытка фирмы захватить и удержать очередную долю рынка.

Экономические факторы. Для создания системы нолидж-менеджмента организации требуются финансовые инвестиции в развитие структуры персонала, разработку и реализацию мотивационных программ, закупку и внедрение информационных технологий по управлению знаниями, оплату услуг привлекаемых со стороны консультантов и других специалистов по управлению знаниями.

Коммуникационные факторы. Далекое не все знания поддаются формализации. Поэтому стратегия нолидж-менеджмента предусматривает организацию обмена корпоративными знаниями с помощью различных видов коммуникации персонала и выбора форм поощрения людей, участвующих в этом обмене. В общих чертах можно определить несколько основных групп коммуникаций персонала, в процессе которых происходит обмен знаниями:

- целевые мероприятия, направленные на передачу знаний и опыта коллегами, взаимное обучение сотрудников;
- производственные коммуникации, когда обмен знаниями происходит естественным путем в процессе общения по ходу выполнения функциональных обязанностей (обмен информацией между сотрудниками внутри одного подразделения или между сотрудниками разных подразделений, входящие в состав рабочих групп различных проектов);
- непроизводственные коммуникации, когда общение происходит в неформальной обстановке (корпоративные мероприятия вне работы, совместный отдых);

новке (корпоративные мероприятия вне работы, совместный отдых);

• коммуникации с внешней средой, которую составляет не только бизнес-среда (партнеры, клиенты и т. д.), но другие люди и организации, которые могут оказать влияние на отдельных работников фирмы. Часто эффективное решение бизнес-задач и перспективные идеи синтезируются во время общения в неформальной обстановке, когда человек не сконцентрирован на текущих рутинных делах, которые тормозят полет его мысли и творческого воображения.

Системные факторы. Получение на основе разнородной информации из различных источников, относящейся к различным аспектам бизнеса компании, некоторого интеллектуального результата является традиционной основой конечного бизнес-решения. Можно считать, что информация, используемая каждым подразделением компании в процессе деятельности, составляет определенную систему знаний. В процессе взаимодействия подразделений происходит и взаимодействие соответствующих систем знаний. Результатом такого взаимодействия является выработка оптимальных решений. Одним из самых простых примеров является принятие решения в результате проведения совещания, хотя сам обмен мнением в процессе совещания подразумевает использование знаний самого различного характера, включая квалификацию участников совещания, умения вести деловое общение, их отношения между собой, личных интересов (мотиваций).

Таким образом, система управления знаниями может стать надежной основой для проведения позитивных изменений на малых и средних предприятиях. Знания, полученные в одной системе, могут быть трансформированы в практический ресурс, успешно применяемый в другой системе знаний. С помощью переноса и применения консультантами приемов, техник и методов из различных систем знаний на деятельность предприятия МСБ как системы можно получить качественно новые выводы, которые в ряде ситуаций помогут оценить достоинства, недостатки, степень важности отдельных решений, отдельных бизнес-процессов и организации работы в целом.

Список использованной литературы:

1. Букович У., Уильямс Р. Управление знаниями. Руководство к действию / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002.
2. Вебер А.В., Данилов А.Д., Шифрин С.И. Knowledge-технологии в консалтинге и управлении предприятием.
3. Дракер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: ФПК-ПРЕСС, 1999.
4. Мильнер Б.З. Управление знаниями. – М.: ИНФРА-М, 2003.
5. Основы профессиональных знаний и национальные требования к компетентности (НТК) специалистов по управлению проектами. Совнет, Москва, 2002.
6. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом. Финансы и статистика, Москва, 2002.