

Цзин Я, магистрант
2 курс, кафедра экономической теории и менеджмента
Московский Педагогический Государственный университет Россия, г.
Москва

КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Аннотация: в статье представлены основные концепции управления знаниями, выявлены их сущностные характеристики, а также достоинства и недостатки для современной организации.

Ключевые слова: управление знаниями, человеческий капитал, интеллектуальный капитал, рынок знаний

Jing Ya, Master
2 course, Department of Economic Theory and Management
Moscow Pedagogical State University Russia, Moscow

Knowledge Management Concepts

The summary: The article presents the basic concepts of knowledge management, reveals their essential characteristics, as well as advantages and disadvantages for a modern organization.

Keywords: knowledge management, human capital, intellectual capital, knowledge market

Модель ресурсов управления знаниями применяется как к настоящему, так и к будущему, а также к внутренней части предприятия и его среде.

Хотя эта модель имеет прочную основу – она относится, в частности, к ранним моделям стратегии И. Ансоффа или разработанным в настоящее время понятиям ключевых компетенций и ключевых навыков – она слишком глубоко укоренилась в реалиях индустриальной экономики, чтобы вызвать революционные изменения в создании знаний. Тем более что большая часть результатов организации сосредоточена на краткосрочных действиях, связанных с эксплуатацией существующих знаний, а не на исследовании (и

создании) новых знаний. Эта модель не отличается очень инновационным подходом, это скорее ссылка на традиционный способ мышления, созданный на основе стратегического управления.

Японская модель управления знаниями

Японская модель управления знаниями является результатом исследования японских ученых И. Нонаки и Х. Такеучи, которые в начале 1990-х годов разработали модель «спирали знаний». Управление знаниями, основанное на «спиральном» принципе, представляет собой повторяющийся цикл четырех процессов преобразования знаний¹:

- социализация, то есть обмен молчаливым (скрытым) знанием на молчаливое (скрытое) знание,
- экстернализация, то есть обмен неявными (скрытыми) знаниями на формальные (доступные) знания,
- объединение, то есть обмен формальными (доступными) знаниями с формальными (доступными) знаниями,
- интернализация, то есть преобразование формальных (доступных) знаний в неявные (скрытые) знания.

Это самый инновационный и перспективный подход к управлению знаниями. Он основан на следующих принципах²:

1. знание не только рассматривается как набор данных и информации, которые могут быть собраны в компьютерных базах данных, знания также включают в себя ценности, эмоции, предчувствия;
2. управление знаниями в компании также должно включать ее создание;
3. каждый в организации участвует в создании знаний;

¹ Управление качеством. Учебник и практикум / А.Г. Зекунов и др. - М.: Юрайт, 2019. - 476

² Широкова, Г. В. Управление предпринимательской фирмой / Г.В. Широкова. - М.: Высшая школа менеджмента, 2019. - 384 с.

4. менеджеры среднего звена занимают особое место в процессе создания знаний.

Основой вышеупомянутой концепции управления знаниями является разграничение двух категорий знаний: явное и неявное («молчаливое») знание. Японские менеджеры считают «молчаливое» знание самым важным видом знаний. Если эти знания будут использоваться более широко, а не только теми, у кого они есть, должны быть способы, с помощью которых организация общается и делится ими.

Согласно японскому подходу, это превращение неявных молчаливых знаний в форму, которую могут воспринимать другие члены организации, это процесс создания знаний – так создаются знания организации.

Создатели японской модели управления знаниями считают, что управление знаниями само по себе не является необходимым, но создание ценности важно, а этим не управляют. По их словам, сотрудники должны быть уведомлены об определенных проблемах надлежащим образом, и знания будут создаваться сами по себе, без дополнительного вмешательства. Сложные проблемы должны быть разделены, упрощены и мобилизованы для решения проблем. Используя соответствующие процессы решения проблем и принятия решений, сотрудники смогут использовать свой опыт – и именно так будут создаваться знания организации.

Этот подход вызывает совершенно новый взгляд на организацию – не как на машину, где происходят информационные процессы, а как живой организм. Более важным, чем обработка объективных данных, становится понимание всеми сотрудниками того, чем является компания, куда она движется, каковы ее цели, в какой среде она хочет работать и что она должна делать для реализации этого видения.

В японском подходе знание создается не только группой людей, специально назначенных для данной функции, но и каждым сотрудником организации. Конечно, каждый играет свою роль в этом процессе.

В исследованиях И. Нонаки и Х. Такеучи не ограничивались выявлением и характеристикой упомянутых процессов. Они также предложили методологию реализации своей концепции в жизни, новый тип организационной структуры – гипертекстовая организация, новые типы организационных позиций и функций и совершенно новую философию управления. Их подход является системным, но в литературе по этому вопросу он часто упрощается и сужается до самого процесса создания знаний³.

Процессная модель управления знаниями

Процессная модель основана на практических решениях и опыте, используемых в крупных консалтинговых компаниях. Т. Давенпорт и Л. Прусак из IBM Consulting Group, Г. Пробст и С. Рауб внесли значительный вклад в разработку концепции модели процесса. и У. Буковиц и Р. Уилсон. Они синтезировали существующий практический опыт.

Согласно модели процессов, управление знаниями – это все процессы, которые позволяют создавать, распространять и использовать знания для достижения целей организации. Процесс управления знаниями состоит из трех основных этапов:

- приобретение знаний (создание знаний);
- трансфер знаний;
- превращение знаний в решения.

Первый этап заключается в приобретении знаний. Это может происходить путем улучшения и развития человеческих ресурсов (человеческих ресурсов) или путем покупки информационных ресурсов и навыков управления за пределами компании. Внешний способ получения знаний оправдан только в ситуациях, когда собственные человеческие ресурсы не обещают быстрого развития. Особенно опасно приобретать

³Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инновации в японских фирмах / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 384 с.

знания, приобретая советы и исследования у консалтинговых компаний, которые не могут предоставить своим клиентам уникальность и безопасность продаваемых ими знаний. Знание уникально только тогда, когда мы сами его создаем. Следовательно, целевое решение должно заключаться во внутреннем приобретении знаний за счет увеличения интеллектуального капитала и, если это невозможно, - покупке целых компаний со своим потенциалом⁴.

Обмен знаниями является следующим этапом процесса управления знаниями. Это предполагает его распространение как внутри, так и за пределами организации. Отличным способом обмена знаниями и взаимного обучения является организационная форма, названная М. Портером – это «группа», группировка: компании, университеты, научные институты, банки, страховые компании и правительственные учреждения, связанные с определенной отраслью и ориентированные на определенную область⁵. Передача знаний, происходящая между участниками данной «группы», увеличивает интеллектуальный капитал каждого субъекта.

Обмен знаниями требует предварительной кодификации. Процесс кодификации знаний заключается в придании организационным знаниям соответствующей формы, облегчая доступ к ним нуждающимся людям в данный момент. В крупных компаниях кодификация знаний совершенно невозможна. Отсюда необходимость создания т.н. корпоративные руководства или карты знаний. Они позволяют разделить все знания на три категории⁶:

- базовые (основные) знания, необходимые для работы компании «здесь и сейчас»,

⁴ Управление знаниями: Пер. с англ. / М. К. Румизен. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2004. – XVIII. 318с.

⁵ Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов [Книга] / перев. И. Минервин. – Москва : Альпина Паблишер, 2011. С. 454.

⁶ Климов С. М. Интеллектуальные ресурсы общества. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2002. – 199 с.

- передовые знания, позволяющие создать конкурентное преимущество на рынке,
- инновационные знания, позволяющие дистанцироваться от конкурентов.

Завершающий этап в процессе управления знаниями заключается в преобразовании знаний в решения. Успех этого этапа зависит от многих факторов. Наиболее важные из них включают в себя:

- формы и процедуры принятия решений, позволяющие привлекать наиболее компетентных людей к процессу принятия решений,
- эффективная система бизнес-аналитики, адаптированная к потребностям лиц, принимающих решения,
- менеджеры системы оценки и вознаграждения, которые продвигают инновационные и смелые решения.

Стратегия кодификации и персонализации

Независимо от подхода к управлению знаниями предприятие может выбрать одну из двух стратегий поведения: оно может сосредоточиться на стратегии кодификации управления знаниями или на стратегии персонализации, рассматривая другую как дополнительную. Различие между этими стратегиями тесно связано с разделением знаний на неявные и формальные знания.

Используя стратегию кодификации, компания опирается на явные знания. Поэтому консультанты используют знания, ранее разработанные в компании, и им предлагается дополнять их своими знаниями и опытом, полученным в ходе реализации проектов. Функционирование этой стратегии

без надлежащей и эффективной ИТ-системы и содержащейся в ней базы данных было бы невозможным⁷.

Стратегия персонализации, с другой стороны, делает упор на неявные знания, которыми обладает каждый сотрудник в отдельности и в качестве целевой группы. Информационные системы являются здесь дополнением, их целью является обеспечение адекватного подключения, и когда дело доходит до баз данных, можно сказать, что консультанты имеют в виду их. При выборе этого типа стратегии важно выбирать сотрудников на основе долгосрочного прекращающего процесса, так как это было на хороших фабриках в отношениях «ученик – мастер». Подход аналогичен: менее опытные сотрудники учатся, работая над проектами с более опытными людьми и используя преимущества метода наставничества.

Благодаря этому процессу компания знает своего сотрудника, знает его потенциал, потому что у него была возможность показать свои навыки, скорость, способность приобретать новые знания и много раз предлагать новые, оригинальные решения. В стратегии кодификации важно подчеркнуть создание баз данных, доступных сотрудникам посредством интранета. Сотрудник не должен общаться с другими людьми, чтобы увидеть, если подобная проблема уже была решена ранее.

Повторное использование аналогичных решений и схем позволяет добиться большей экономии времени, имея дело с большим количеством проектов, и, таким образом, получать больший доход. Вероятность ошибки при выполнении задания также ниже. Отсутствие необходимости в личной встрече с разработчиками базы данных снижает расходы на связь. Конечно, использование этой стратегии также подразумевает встречи с сотрудниками и прямой обмен опытом, но в меньшем масштабе, чем со стратегиями персонализации, хотя бы из-за большого количества групп сотрудников.

⁷ Управление знаниями в организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. И. Уринцов [и др.] ; под редакцией А. И. Уринцова. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 255 с.

Стратегия персонализации также использует информационные технологии, но для другой цели. В случае если невозможно лично встретиться с сотрудником, решающим необычную проблему с сотрудником с большим опытом, общение происходит по телефону, электронной почте или с помощью более новых решений, например, телеконференций. Это, безусловно, влияет на сумму затрат на связь, но компании пытаются реализовать проекты, которые требуют больше молчаливых знаний, нанимают более опытных и способных сотрудников и используют более высокую прибыль. Эта стратегия в основном собирает данные о том, кто имел дело с конкретными проектами, сканирует некоторые решения, чтобы иметь возможность напрямую спрашивать о важных особенностях данного проекта⁸.

Невозможно четко определить, какая из вышеперечисленных стратегий управления знаниями лучше. Выбор зависит от специфики организации и поставленных целей. Кажется, что лучшее решение состоит в том, чтобы попытаться объединить обе стратегии, но с четким определением того, какая из них считается доминирующей, а какая – взаимодополняющей. Стратегия кодификации обеспечивает создание нисходящей и централизованной системы управления знаниями, в то время как стратегия персонализации и децентрализованная, восходящая система.

Каждый из подходов к управлению знаниями на предприятии имеет свои преимущества и недостатки. Преимущество модели ресурсов заключается в том, что знания считаются наиболее важным ресурсом на предприятии, а недостатком является то, что они не учитывают специфические особенности этого ресурса и рассматривают его как любой другой стратегический ресурс. Несомненным достижением японской модели является изоляция двух типов знаний: молчаливое знание и явное знание. К сожалению, он плохо функционирует, что малоприспособно для

⁸ Зубарева Е.Е. Управление талантами в современных условиях // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. № 13. С. 765-766.

практического применения. Модель процесса очень логична и упорядочена, но знания в этой модели в основном рассматриваются как информация⁹.

На основании изложенного можно предложить собственную модель управления знаниями, которая объединяет три вышеупомянутых подхода. Полагаем, знания действительно являются стратегическим ресурсом предприятия и имеют некоторые специфические особенности, которые отличают его от других ресурсов, включая информацию. Оно возникает из сочетания синтетической информации, компетенций людей, использующих ее, и ситуационного контекста. Это не однородная категория, потому что она может быть включена как в документы, так и в сознание сотрудников. Вот почему кажется правильным разделить его, впервые предложенный японской школой, на явные и скрытые знания. Из-за практических ценностей правильно применять процессный подход к управлению знаниями. Основываясь на этом подходе, следует предложить выделить следующие этапы процесса управления знаниями предприятия:

- приобретение явных и скрытых знаний,
- обработка явных и скрытых знаний,
- деление явными и скрытыми знаниями,
- использование знаний.

Модель управления знаниями предприятия представлена на рисунке.

⁹Майклз Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Б. Экселрод. – Манн, Иванов и Фербер. 2009. – 272 с.

- Модель построена вокруг **основных бизнес-процессов** как областей применения организационных знаний
- **Ключевые процессы** управления знаниями интегрируются в бизнес-процессы
- **Персональные компетенции** сотрудников обеспечивают выполнение основных бизнес-процессов
- **Информационные технологии** поддерживают процессы и способствуют развитию и распространению знаний
- **Организационная культура** обеспечивает атмосферу «дружественную знаниям», где культивируется доверие и открытость



Рисунок. Модель управления знаниями предприятия

Получение явных знаний предполагает получение компанией информации из различных источников. Этот этап включает в себя:

- выявление информационных потребностей предприятия,
- процесс сбора информации из различных источников.

Обработка явных знаний это:

- предварительная организация и хранение информации,
- анализ и интерпретация информации проводятся.

Обмен явными знаниями заключается в распространении собранной и обработанной информации, обращении к людям, заинтересованным в результатах проведенного анализа. Получение скрытых знаний - это повышение компетенций сотрудников.

Обработка скрытых знаний это:

- оценка степени приобретения работником полученных знаний,

- проверка полезности знаний с точки зрения задач, выполняемых сотрудником и компанией.

Обмен скрытыми (неявными) знаниями – это передача знаний, которыми владеет сотрудник, другим сотрудникам. Следующим этапом управления знаниями на предприятии является совместное использование явных и неявных знаний в процессе принятия решений на предприятии. Рациональное использование знаний требует сочетания обеих категорий знаний: явных и неявных знаний. На этапе получения знаний происходит совмещение явных и скрытых знаний¹⁰.

Для практических нужд (производственных, учебных, корпоративных и т.д.) работы со знаниями необходимо создать определенный концептуальный терминологический каркас, в рамках которого эта работа становится возможной. Современное представление об информации разделяет ее на три группы: данные (упорядоченные таблицы, каталоги и т.п.); контент (слабоструктурированные гетерогенное сочетание – письма, заметки, фото, аудио- и видеофайлы, интервью и т.п.); знания (осмысленная информация).

Литература:

1. Зубарева Е.Е. Управление талантами в современных условиях // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. №13. С.765-766.
2. Майклз Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Б. Экселрод. – Манн, Иванов и Фербер. 2009. – 272 с.
3. Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: монография / Под науч. ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Информ–Знание, 2002. – 483 с.

¹⁰ Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: монография / Под науч. ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Информ–Знание, 2002. – 483 с.

4. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов [Книга] / перев. И. Минервин. — Москва : Альпина Паблишер, 2011. — стр. 454. Климов С. М. Интеллектуальные ресурсы общества. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2002. – 199 с
5. Управление знаниями: Пер. с англ. / М. К. Румизен. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2004. – XVIII, 318с.
6. Управление качеством. Учебник и практикум / А.Г. Зекунов и др. - М.: Юрайт, 2019. - 476
7. Широкова, Г. В. Управление предпринимательской фирмой / Г.В. Широкова. - М.: Высшая школа менеджмента, 2019. - 384 с.