

Важность знаний и управления ими

В эпоху индустриального развития продукция создается из сырья, комплектующих, энергии под воздействием труда работников и именно этими составляющими определяется вновь созданная стоимость. Сегодня же стоимость определяется не столько физическими ресурсами, сколько знаниями, которые проявляются в новых продуктах, в новых технологиях, в новых навыках, в новых отношениях с потребителями.

Ранее, главным богатством стран, народов, территорий и организаций было принято считать физический капитал, включающий плодородные земли, полезные ископаемые, заводы, фабрики, оборудование и т.д. В современном обществе ***основой богатства становятся знания***. Именно они во многом определяют конкурентоспособность организаций, стран и регионов, выступают ключевым ресурсом развития.

Знания всегда играли большую роль в жизни человечества, но в современном мире их значение неизмеримо выросло. Это связано в первую очередь с тем, что мир переходит в новый этап своего развития, базу которого составляет ***экономика, основанная на знаниях*** (экономика знаний). Ее отличительная особенность состоит в том, что знания играют в ней решающую роль, а их производство является источником роста экономики. К началу 21 века знания стали важнейшим фактором формирования общества, неузнаваемо изменили облик мировой экономики, организацию бизнеса и менеджмента, образ жизни людей, подходы к образованию, здоровью и работе. По оценкам Мирового банка, более 50% валового продукта развитых стран основано на знаниях.

Знания становятся ключевым ресурсом развития, и глобальная конкуренция, основанная на создании наукоемких продуктов и услуг, возрастает.

Способность национальной экономики абсорбировать знания и производительно их использовать будет все в большей мере определять экономическую силу нации и ее благосостояние. Открытость общества для импорта разнообразных знаний, идей и информации, способность экономики продуктивно их использовать – вот то, от чего зависит успешное социально-экономическое развитие.

Самыми богатыми являются страны с капиталом в форме хорошего образования и человеческих ресурсов, а самые бедные опираются только на природное сырье. Но природные ресурсы не являются ресурсами при отсутствии знаний, что подтверждается примером России, самой «богатой» страны мира. Без знания бесполезно строить капитал. Деньги не могут создавать вещи, они только средство платежа за них. Страны могут быть богаты ресурсами или информацией, но бедны знаниями.

Чем большими знаниями владеет индивидуум, тем выше его возможности. Это справедливо и для организаций. Повышая способность генерирования знаний, организации снижают уровень энтропии, а значит, неопределенности и рисков.

Существенным становится процесс не только создания новых знаний, но и их передачи, тиражирования, трансформации и использования, т.е. увеличение способности аккумулировать и использовать знания. В новых условиях начинают по-новому действовать коммерческие предприятия, государственные и общественные учреждения и организации, т. е. все участники процесса создания, трансформации и использования знаний.

Область управления знаниями обширна и еще плохо разработана, здесь нередки путаницы и смешения понятий

Управление знаниями позволяет активизировать использование наиболее ценных активов компании: идей, таланта и опыта всего коллектива. Без концентрации внимания на этих аспектах невозможно урегулировать проблемы и воспользоваться возможностями, которые несет с собой новая бизнес-среда.

Управления знаниями (Knowledge Management, KM) - способ повышения рыночной стоимости предприятия по сравнению с номинальной ценой. В условиях новой экономики управление знаниями - критический элемент деловой стратегии, который позволяет организациям быстрее регулировать возникающие рыночные задачи и возможности за счет использования наиболее ценных ресурсов: коллективных ноу-хау, способностей и опыта.

К середине 90-х годов менеджеры поняли, что ***знания - это основной фактор, выделяющий одни организации на фоне остальных.***

Управление знаниями связано с повышением роли человеческого потенциала как важнейшего фактора экономического роста. Управление знаниями развивает человеческие активы в интересах достижения предприятием своей главной цели - конкурентного преимущества на рынке.

Управление знаниями

Растущая глобализация и ускорение бизнес-циклов - два основных следствия перехода экономики из века Индустриализации в век Информации. Нынешняя эра бизнеса характеризуется

быстрыми изменениями и растущей конкуренцией. В ответ на эти требования успешные компании последовательно создают новые знания, передают их внутри компании и быстро обновляют товары и услуги. Директора по управлению знаниями (chief knowledge officer, СКО) обеспечивают условия для того, чтобы обновление и вывод на рынок новых товаров и услуг шло быстрее.

Историческими причинами возникновения управления знаниями являются:

- глобализация и обострение конкуренции, побуждающие корпорации искать конкурентные преимущества;
- быстрое развитие и внедрение информационных технологий;
- повышение общего технологического уровня производства. Не случайно пионерами практического использования КМ стали такие высокотехнологичные компании, как Xerox Corporation, Hewlett-Packard Company, IBM, некоторые фармацевтические фирмы.

«Прежний мир бизнеса» существовал в условиях предсказуемости окружающей среды и фокусировался на оптимальную и прогнозируемую экономичность. Ключевыми компонентами, предопределяющими бизнес-процессы в организации, считались технологические системы, а люди рассматривались в виде пассивных процессоров, использующих «лучшую практику», архивированную в информационных базах данных. Системы информации и контроля в этом случае использовались для достижения организацией результатов, построенных на лучшей практике, которая и обеспечивает высокую эффективность.

В «новом мире бизнеса» высока роль неопределенности и он характеризуется невозможностью предсказывать будущее. Это мир, в котором пересматривается буквально все и в том числе концепция того, как надо делать дело. Для нового понимания проблем требуется потенциал, учитывающий изменяющиеся условия окружающей среды. Наиболее важно теперь не столько «делать дело правильно», сколько «делать правильное дело». В соответствии с этим, ключевыми компонентами становятся *человеческие системы*, непрерывно взаимодействующие на передовых линиях с внешней средой, обладающие богатым пониманием ее сложности и изменений. «Лучшая практика» не применяется без активного анализа людьми, осознающими изменения ситуации, которые происходят сегодня или ожидаются завтра.

Важным условием перехода к управлению знаниями явилось то, что к концу 20-го века многие компании создали мощную инфраструктуру, состоящую из информационных сетей, коммуникаций, баз данных и общих технологий. Она составляет хорошую основу для управления знаниями и интеллектуальным капиталом. Наличие электронной корпоративной культуры усиливает преимущества и возможности фирм, так как Интернет и электронная почта способствуют и ускоряют дебюрократизацию управления, преобразование властной вертикали в отношения по горизонтали, снижение административного контроля над сотрудниками, укрепляют дисциплину, открывают пути для творчества.

Как вид управленческой деятельности и особая функция управления знаниями имеет ряд особенностей:

- знания являются и ресурсом, и объектом управления практически во всех подразделениях и в рамках всех функций, поскольку не существует ни одного вида деятельности в организации, для которых знания не были бы источником развития и совершенствования;
- управление знаниями непосредственно связано с использованием современных информационных технологий, сети Интернет, других разветвленных и универсальных сетей, позволяющих накапливать и распространять необходимые знания;
- функция управления знаниями выполняет интеграционную и координационную роль в процессе организационного обучения;
- в качестве важного условия эффективного управления знаниями следует считать демократическое управление в организациях, что означает возможность каждого работника участвовать в формировании корпоративной памяти и осуществлении задач организации.

Управления знаниями рассматривается как междисциплинарное учение, в котором активно используются многие теоретические положения таких областей знаний, как технология управления данными и информацией, искусственный интеллект, теория организации, организационное поведение, маркетинг, финансы, социология, бизнес-экономика, стратегия и пр.

Менеджмент знаний направлен на исследование существующих и создание новых полезных знаний с целью их последующей объективизации, сохранения и использования в обучении, решении проблем и принятии решений. Основная проблема касается именно способности сотрудников компании создавать новые знания и делиться ими. Решить ее гораздо сложнее, чем любую техническую задачу.

Управление знаниями в корпорациях позволяет решать две главные задачи:

- тактическую - повседневное использование знаний в ответ на требования или возможности рынка;
- стратегическую - разработку стратегии формирования человеческого капитала, отвечающего долгосрочным целям корпорации.

Тактическая задача состоит в разработке и применении процессов управления знаниями, определении их этапов и содержания, а также установлении ответственности за своевременное получение,

обновление, распространение знаний и обучение работников с целью использования знаний при решении стоящих перед ними задач.

Стратегическая задача вытекает из принципиальной установки на то, что ключевым фактором успеха в долгосрочной перспективе становится интеллектуальный капитал, центральная роль в котором принадлежит человеческой составляющей. Поэтому в долгосрочных планах по управлению знаниями, тесно увязанных с миссией и целями организации, предусматривается комплекс действий по формированию инновационной системы, основу которой составляет инфраструктура знаний, обучение персонала и финансирование инициатив и проектов по знаниям.

Основная **цель** управления знаниями – сделать знания доступными и повторно используемыми на уровне всей корпорации.

Четыре стратегические цели управления знаниями:

1). **Повышение способности организации к инновациям**

Это необходимо для дальнейшего продвижения и развития организаций. Некоторые компании рассматривают нововведения как центральный элемент своей стратегии. Такие компании для сохранения лидирующей позиции и поддержания своей конкурентоспособности нуждаются в постоянном появлении новых идей о продуктах и услугах. Они используют управление знаниями для координации совместной деятельности сотрудников, чтобы реализовать генерацию новых идей.

2). **Повышение восприимчивости**

Восприимчивость это не просто способность организации отвечать на запросы своих заказчиков и клиентов в течение какого-либо промежутка времени, будет ли это один час или сутки. Здесь подразумевается то, что каждая организация хочет обладать способностью реагировать быстро на непредвиденные события. Например, когда финансовый рынок проявляет признаки нестабильности, то любая финансовая компания, начинает искать таких сотрудников, которые смогли бы объяснить, что же происходит, предвидеть будущее развитие и влияние происходящего на другие сферы бизнеса и при этом предоставить обоснование для своих выводов. Многие события могут потребовать незамедлительной и скоординированной реакции. Практическое использование управления знаниями сможет в данной ситуации оказать существенную помощь. **Восприимчивость** - это также возможность быстро реагировать на тенденции развития рынка и реализовывать открывающиеся при этом новые возможности в интересах своей организации.

3). **Эффективность и компетентность организаций**

Технологии управления знаниями могут использоваться для увеличения эффективности путем исключения дублирования работ и проектов, удаления избыточности. **Эффективность** - это также возможность просто и быстро использовать в своей повседневной работе свой предыдущий опыт и опыт других.

4). **Эффективность и компетентность сотрудников**

Обучение это существенная часть работы по повышению компетентности сотрудников. Часто большую часть информации сотрудники получают от своих же коллег. При этом передается опыт, связанный с продажами, управлением или технические тонкости. В каждой компании всегда существует неформальная сеть. Необходимо использовать средства для коллективной работы для более гибкого и систематического распространения опыта между сотрудниками внутри организации.

Общая задача управления всеми типами знаний – построить мост между теми, кому необходимы знания, и теми, у кого они есть, превратить индивидуальные знания, опыт, навыки в технологию, применение которой доступно всем.

Управление знаниями имеет две основные задачи: Одна - это эффективность, использование знаний для роста производительности путем увеличения быстродействия или снижения затрат. Другая - инновации, создание новых продуктов и услуг, новых предприятий и новых бизнес-процессов.

Задачи управления знаниями:

- ▶ достижение поставленных целей организации за счет роста интеллектуального капитала и эффективного его использования;
- ▶ повышение эффективности принимаемых решений;
- ▶ создание предпосылок для появления инноваций;
- ▶ использование бенчмаркинга во всех сферах деятельности;
- ▶ обучение и мотивация сотрудников;
- ▶ повышение эффективности процессов проектирования, изготовления, закупок и маркетинга.

Управление знаниями как технология включает в себя комплекс формализованных методов, охватывающих:

- Поиск и извлечение знаний из живых и неживых объектов (носителей знаний);
- Структурирование и систематизацию знаний (для обеспечения их удобного хранения и поиска);
- Анализ знаний (выявление зависимостей и аналогий);
- Обновление (актуализацию) знаний;
- Распространение знаний;

- Генерацию новых знаний.

Бенчмаркинг (от англ. benchmark, "начало отсчета", "зарубка") — это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных, фирм. Бенчмаркинг находит применение во всех сферах деятельности предприятия — в логистике, маркетинге, управлении персоналом и т. д.

"Benchmark" означает отметку на фиксированном объекте, например, отметку на столбе, указывающую высоту над уровнем моря. В наиболее общем смысле benchmark - это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как стандарт или эталон при сравнении с другими предметами. Бенчмаркинг представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку и учебу на лучших примерах, не зависимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения. Бенчмаркинг представляет собой искусство обнаружения того, что другие делают лучше нас и изучение, усовершенствование и применение их методов работы.

Управление знаниями как методология означает возможность отвечать на следующие вопросы:

1. Как быстрее вводить новых сотрудников в курс дела?
2. Как объединять знания отдельных подразделений?
3. Как интенсифицировать процесс генерации новых идей?
4. Как накапливать знания и распространять их по всей организации?
5. Как сохранить знания ценных сотрудников, которые всегда могут покинуть вашу организацию?

КМ занимается добычей знаний из источников:

- Самой компании
- Ее конкурентов
- Деловых партнеров
- Прочих источников

Добытые знания подвергаются структуризации. Организуется их "доставка" к менеджерам и персоналу компании.

Основные процессы, которые должны присутствовать в любой схеме управления знаниями — извлечение, хранение, распространение, применение знаний представлены на рисунке 1.

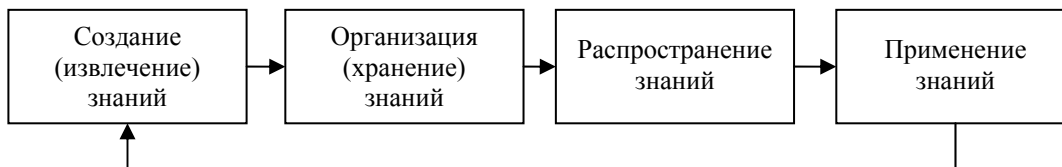


Рис. 1. Основные процессы управления знаниями

Это только технологические процессы. Управление знаниями должно включать все компоненты управления (весь цикл менеджмента): постановка целей, планирование, организация, сопровождение (выполнение), контроль, анализ и принятие решений (регулирование) (рис.2).

Цели управления знаниями формулируются в терминах желаемых результатов деятельности предприятия. Кроме этого, существует постоянно присутствующая цель, не выраженная через результаты деятельности, — это сохранение текущей компетенции компании. Эта цель была одним из основных мотивов появления управления знаниями. Когда сотрудник покидает компанию, он уносит с собой все свои знания, то есть часть компетенции компании. Поэтому задача сохранения уровня компетенции компании с помощью технологии управления знаниями на сегодняшний день является актуальной.

Технологические процедуры — это процедуры, представленные в укрупненном виде на рис.1. Назначение и функциональное наполнение остальных составляющих схемы (рис.2) соответствует общепринятому в менеджменте.

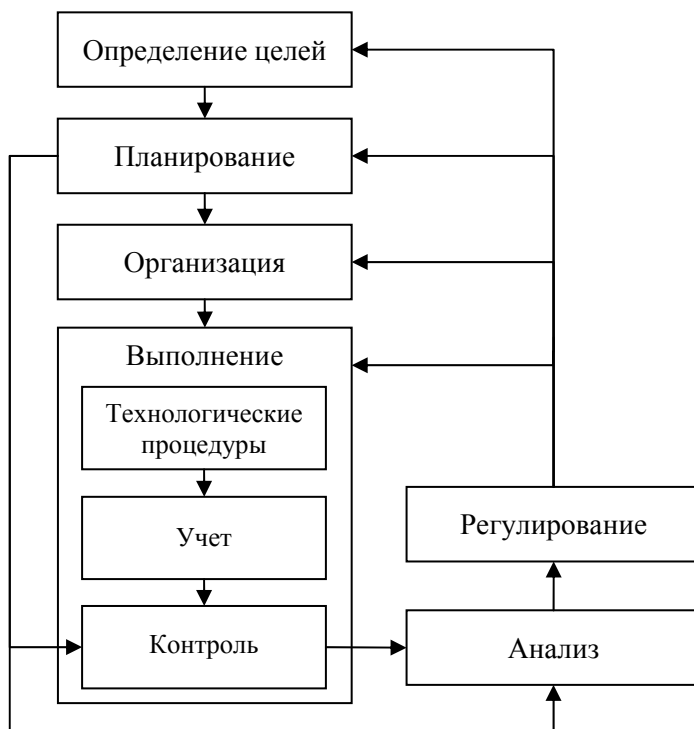


Рис. 2. Схема управления знаниями