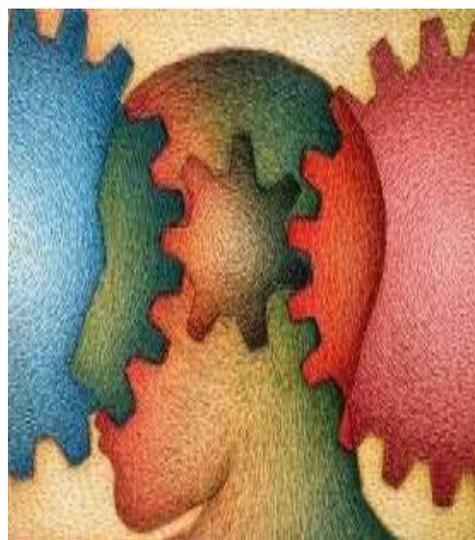




общероссийская общественная организация
«**Российский Красный Крест**»

Менеджмент знаний



информационно-практическое пособие для
координаторов профилактических
проектов/программ и тренеров
(методический пакет и протокол тренинга)

Пособие подготовлено при поддержке:



Международной Федерации Обществ Красного Креста и Красного Полумесяца



Американского Красного Креста



Иркутск
2015

Менеджмент знаний. Информационно - практическое пособие для координаторов профилактических проектов/программ и тренеров (методический пакет и протокол тренинга) //Загайнова А.И; Калачева А.В.; Каримова Г.Х.// под ред. Загайновой А.И.//Иркутск-2015

Составители:

Загайнова А.И.,

руководитель группы технической поддержки Ресурсного Центра Российского Красного Креста по вопросам ВИЧ-инфекции и туберкулеза

Калачева А.В.,

советник по мониторингу и оценке группы технической поддержки Ресурсного Центра Российского Красного Креста по вопросам ВИЧ-инфекции и туберкулеза

Каримова Г.Х.,

информационный специалист, тренер-методист группы технической поддержки Ресурсного Центра Российского Красного Креста по вопросам ВИЧ-инфекции и туберкулеза

Благодарности:

Составители выражают благодарность Американскому Красному Кресту, оказавшему консультационную и методическую поддержку в подготовке данного методического пособия.

Методический пакет представляет собой протокол тренинга I-го уровня для слушателей. Пособие разработано в помощь руководителям региональных отделений КК/КП¹, тренерам и координаторам проектов/программ для организации подготовки сотрудников и добровольцев по вопросам менеджмента знаний и улучшения процессов управления персоналом и проектами, а также обеспечения эффективности процессов накопления и использования интеллектуального капитала в системе Красного Креста/Красного Полумесяца в целом.

Методический пакет «Менеджмент знаний» подготовлен в рамках объединенной программы «Региональная инициатива по здравоохранению в странах Евразийского региона» (далее - «Региональная Инициатива»), которая стартовала в 2003 году в Иркутске (Россия) и постепенно распространилась в другие регионы.

В настоящее время программа «Региональная Инициатива» была представлена 13-ью проектами в области противодействия эпидемии ВИЧ, реализуемыми Российским Красным Крестом, Обществом Красного Креста Украины, Обществом Красного Креста Республики Беларусь, Армянским Обществом Красного Креста, Обществом Красного Полумесяца Республики Казахстан.



©Российский Красный Крест, 2015

© Группа составителей, 2015

¹ Красного Креста/Красного Полумесяца



ПРЕДИСЛОВИЕ	3
ГЛОССАРИЙ (НЕКОТОРЫЕ НЕОБХОДИМЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ)	4
ВВЕДЕНИЕ	12
ЧАСТЬ I. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ТРЕНИНГА	15
1.1. Цели, задачи и планируемые результаты тренинга	15
1.2. Целевая аудитория тренинга	16
1.3. Ведущие тренинга	16
1.4. Регламент работы на тренинге	17
1.5. Пространство для проведения тренинга	17
1.6. Ресурсное обеспечение тренинга	18
1.7. Отчет о проведенном тренинге	18
ЧАСТЬ II. ПРОГРАММА И ПЛАН ТРЕНИНГА	20
2.1. Программа тренинга	20
2.1.1. Краткое описание программы тренинга	20
2.1.2. Содержание программы тренинга	20
2.2. План тренинга	25
ЧАСТЬ III. ФОРМЫ И МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЙ ТРЕНИНГА	29
3.1. ДЕНЬ ПЕРВЫЙ	29
3.1. Описание занятий первого дня тренинга	29
Тема 1. Введение	29
Тема 2. Знакомство и ожидания участников	29
Тема 3. Правила работы на тренинге	30
Тема 4. Управление знаниями как функция деятельности организации	31
Тема 5. История развития концепции менеджмента знаний	33
Тема 6. Знания о знаниях	39
Тема 7. Процессы управления знаниями в современной организации	55
Тема 8. Аудит и сохранение организационных знаний	74
Тема 9. Выбор стратегии развития и изменений	85
Тема 10. Процесс документирования в организации	101
Тема 11. Подведение итогов дня	110
.2. ДЕНЬ ВТОРОЙ	111
3.2. Описание занятий второго дня тренинга	111
Тема 12. Повторение тем предыдущего дня	111
Тема 13. Информационные технологии в процессе управления знаниями	111
Тема 14. Стратегия управления интеллектуальной собственностью	116
Тема 15. Начальный этап внедрения системы управления знаниями	123
Тема 16. Формирование культуры обмена знаниями в организации	140
Тема 17. Управление знаниями и управление ключевыми компетенциями организации	149
Тема 18. Создание обучающейся организации	164
Тема 19. Этапы создания корпоративного университета	174

Тема 20. Общее повторение тем тренинга. Заключение	186
Тема 22. Тестирование	186
Тема 23. Завершение тренинга	186
ИСПОЛЬЗОВАННАЯ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	188
ПРИЛОЖЕНИЯ	190
1. Список презентаций	190
2. Список раздаточных материалов для участников	191
3. Отчет тренера	192
4. Контрольный тест для участников тренинга	193
5. Ключ к контрольному тесту	197
6. Формы анализа тестов	201
7. Оценочная анкета тренинга	202
8. Список участников тренинга (регистрационная форма)	204
9. Электронная презентация «Тренинг «Менеджмент знаний». День первый»	205
10. Электронная презентация «Тренинг «Менеджмент знаний». День второй»	206

Предисловие



Аспект управления знаниями в некоммерческой сфере пока мало разработан и недостаточно описан в отечественной и мировой литературе. В определенной степени данное пособие призвано заполнить этот пробел.

Информационно - практическое пособие (методический пакет и протокол тренинга) **«Менеджмент знаний»** предназначен для оказания практической помощи руководителям отделений КК/КП, координаторам проектов/программ и тренерам в проведении обучения персонала по вопросам организации и осуществления процессов сохранения и преумножения интеллектуальных активов для обеспечения устойчивого развития организации.

Методический пакет содержит описание двухдневного тренинга и включает в себя общие сведения об организации тренинга, рекомендуемые программу и план занятий, описание форм и методов их проведения. В модуль включены тексты мини-лекций по каждому занятию, а также две **электронные презентации**², визуально представляющие все темы тренинга, и ряд приложений: контрольный тест и отчетно-учетные формы для мониторинга и оценки качества обучения по описываемому в данном модуле тренингу, и другие.

Теоретические и практические занятия, предусмотренные тренингом «Менеджмент знаний» и описанные в данном пособии, предоставят их участникам возможность расширить и углубить свои знания в области практического управления нематериальными активами организации.

Программа обучения включает фундаментальные «знания о знаниях», процессах конверсии знаний, процессах извлечения, хранения и использования знаний, об определении ключевых организационных компетенций и их оценке, о выборе стратегий изменений и процессах документирования, анализируется процесс работы со знаниями, описываются технологии, методы и формы работы с явными и неявными знаниями, и т.д.

Особое внимание в ходе подготовки слушателей уделяется развитию практических навыков по определению конкретных шагов, призванных обеспечить создание эффективной системы управления знаниями в организациях КК/КП, а также на формирование мотивации участников на применение полученных знаний в своей работе.

Для оптимизации процесса усвоения информации авторами подготовлена для каждого участника «Рабочая тетрадь», которая визуализирует важную информацию, а также содержит примеры учебных случаев и форматы выполнения практических работ. Также для слушателей сформирована в электронном формате «Папка участника тренинга», в которую включены все методические материалы и электронные презентации, используемые на тренинге.

Все представленные в данном пособии методические материалы подготовлены на основе материалов Института Управления Знаниями (KM^{Institute}™, США) и работ ряда российских и зарубежных ученых и специалистов: А. Гапоненко, В. Иноземцева, Б. Мильнера, К. Фигелло, Н. Райн, Д. Кортни, Д. Парадайз, А. Тивеуна, К. Джанетто, Й. Вотсона, Д. Шварца и других. Полный список использованной при подготовке протокола тренинга «Менеджмент знаний» приводится в конце данного Модуля.

Представленный в пособии протокол тренинга может использоваться как в рамках самостоятельного тренинга «Менеджмент знаний», так и в рамках более широкого тренинга «Менеджмент проектов. Управление персоналом». В последнем случае план и программа тренинга должны быть пересмотрены и дополнены (в соответствии с конкретной ситуацией и задачей обучения) в части продолжительности, объема и содержания информации, и характера практических упражнений.

² Электронный ресурс доступа: http://www.redcross-irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoi_podder/Gruppa_tehnicheskoi_podder_inf_metod/Modul_V_Metodicheskij_p.html
Список электронных презентаций и рекомендации по их использованию приведены в Приложении 1.



- Актуализация ресурсов** – аудит ресурсов и приведение их в соответствие с потребностями организации; актуализация ресурсов и навыков пользователей входит в обязанности ответственных за управление знаниями и должна происходить регулярно, не реже одного раза в год
- Аналитическое знание** – знание, предоставляющее возможность делать обоснования/рассуждения/аргументации, рассматривающее допущения и причинно-следственные связи (почему так происходит и что может произойти) для определения действий, которые необходимо предпринять в данном контексте
- Аудит знаний** – процесс получения представления о том, какие знания имеются в организации и соответствуют ли они потребностям сотрудников для наилучшего выполнения своих обязанностей и достижения стратегических целей организации
- «Белки управления знаниями»** – инновационные маломасштабные экспериментальные проекты, реализуемые с целью проверки новых перспективных идей и подходов и способные принести ощутимые выгоды при малых затратах; «Белки УЗ» нацелены, прежде всего, на управление изменениями
- Бенчмаркинг** – систематический процесс выявления лучших организаций, оценки их продуктов/услуг и методов работы с целью использования передового опыта этих организаций в своей деятельности для получения конкурентного преимущества
- «Быки управления знаниями»** – формальная методология управления знаниями; к «быкам УЗ» обычно относят большие полномасштабные проекты по управления знаниями, которые затрагивают абсолютно все системы и процессы в организации; такой проект требует полной перестройки деятельности организации, как на уровне людей, так и на уровне процессов, а также мощного технического оснащения и довольно больших финансовых затрат
- Вычисляемость данных** – возможность математической обработки данных
- Групповое знание** – совокупность знаний группы людей, объединенных решением аналогичных задач
- Данные** – неструктурированные цифры и факты вне контекста
- Документ личного происхождения** – документ, созданный лицом вне сферы его служебной деятельности или выполнения общественных обязанностей
- Документирование** – процесс создания и оформления документа; запись информации на различных носителях по установленным правилам
- Документоведение** – процесс обеспечения жизненного цикла документов, их создание, движение, хранение и использование
- Знания** – персонифицированная информация, назначение которой -

	«двигать процессы; это совокупность профессиональных навыков, умений, способностей, жизненного опыта и мудрости, деловых и личных контактов, которые используются людьми для достижения поставленных целей
«Знаниевые» сотрудники –	сотрудники, чьей основной деятельностью является работа с информацией и создание новых знаний
Идентификация знаний –	процесс анализа стратегических целей организации и выявление знаний, необходимых для достижения этих целей
Инновация –	конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта (товара, работы, услуги), производственного процесса, нового маркетингового метода или организационного метода в ведении бизнеса, организации рабочих мест или организации внешних связей. При этом минимальным признаком инновации является требование, чтобы продукт, процесс, метод маркетинга или организации был новым (или значительно улучшенным) для практики организаций, что включает в категорию инноваций продукты, процессы и методы, которые организации создали первыми и/или продукты, процессы и методы, заимствованные от других организаций
Инновационная деятельность –	вид деятельности, связанный с трансформацией идей в новые или усовершенствованные продукты или услуги, в новые или усовершенствованные технологические процессы или способы производства (передачи) услуг, использованные в практической деятельности. Кроме того, инновационной деятельностью признается деятельность, направленная на освоение и (или) практическое применение новой или усовершенствованной продукции/услуги, нового или усовершенствованного технологического/методического процесса
Инновационный проект –	комплекс взаимосвязанных технических и технологических решений, обеспечивающих в течение заданного периода времени создание, производство и продвижение нового вида продукции/услуг, технологического процесса с целью получения прибыли или иного общественно полезного эффекта
Инновационная система –	совокупность субъектов и объектов инновационной деятельности, взаимодействующих и осуществляющих свою деятельность в процессе создания и реализации инновационной продукции
Интеллектуальный капитал –	знания, навыки и производственный опыт конкретных людей, и нематериальные активы, включающие патенты, базы данных, программное обеспечение, товарные знаки и др., которые используются в целях максимизации прибыли и других экономических и технических результатов. Сумма знаний всех работников организации и/или инструменты организации, увеличивающие совокупность знаний, т.е. все то, что обеспечивает экономическую конкурентоспособность

- Интернализация** – процесс преобразования явных знаний обратно в подразумеваемую (скрытую) форму: учимся, делая (делая – учимся)
- Интранет** – внутренняя частная сеть организации; как правило, интранет – это Интернет в миниатюре, который построен на использовании протокола IP для обмена и совместного использования некоторой части информации внутри этой организации; это могут быть списки сотрудников, списки телефонов партнеров и заказчиков; чаще всего под этим термином имеют в виду только видимую часть интранет – внутренний веб-сайт организации
- Информация** – структурированный поток данных в контексте; информация, как и знания - понятия относительные. То, что для одной организации является информацией, для другой может рассматриваться как знания. Многие практики считают, что основными критериями различия здесь являются значимость на данный момент и возможность применения для достижения своих целей
- Капитал отношений или клиентский/партнерский капитал** – включает в себя лояльность клиентов/партнеров, их постоянство, способы продвижения товаров/услуг тем или иным клиентам/партнерам и т.д.
- Карта знаний** – процесс идентификации знаний и умений, необходимых для выработки решений, представленный в графическом виде и демонстрирующий знаниевые и информационные ресурсы организации в их взаимосвязи
- Кастомизация (customize) ресурсов знаний и информации** – визуальное объединение знаний и информации, их группировку и организация доступа к ним таким образом, чтобы сотрудники могли легко воспользоваться тем, что им необходимо в данный момент; кастомизация служит целям снижения информационной перегруженности; типичным примером кастомизации могут служить карты знаний
- Категоризация данных** – разбиение данных на типы и компоненты
- Ключевые компетенции организации** – все то, что организация в целом или ее подразделения делают лучше других (в своем сегменте деятельности); это может быть уникальная технология, ноу-хау, маркетинговые и фандрейзинговые навыки и знания, культура, нечто ценное и оригинальное, чем обладает организация, и что позволяет ей делать продукты и услуги, отличные от продуктов и услуг других фирм и организаций, обеспечивая тем самым ее конкурентное преимущество
- Ключевой специалист** – сотрудник, обладающий глубокими знаниями и опытом в определенной профессиональной области, применяемой в значительной доле (или большинстве) проектов организации и

без которого проект не может быть успешным

- Квалификация**
(синоним - компетентность) – степень развитости у специалиста определенных компетенций (в первую очередь — в части знаний и навыков): чем выше квалификация, т.е. чем более компетентен сотрудник, тем более быстро и качественно выполняет он работу в рамках своих компетенций
- Кодификация** – связи людей с информацией (документами); кодификация предполагает обязательную формализацию организационных знаний, их структурирование, хранение и распространение
- Комбинация знаний** – процесс объединения отдельных знаний; описание процесса получения навыков в единое целое, в некую систему: создание основы знаний (и основных знаний), распространение лучших практик; сочетание различных компонентов очевидного (явного) знания, создание образцов, стандартов и т.д.
- Компетенция** – совокупность знаний, навыков, опыта и личностных качеств, позволяющая решать определенную задачу (или совокупность задач) для достижения целей организации; способность, отражающая необходимые стандарты поведения
- Компетентность** – способность, необходимая для решения рабочих задач и для получения необходимых результатов работы
- Компетентность организации** – совокупность характеристик организации, которая делает ее профессиональной на уровне конкурентов
- Компетенция организации**
(бизнес-компетенция) – набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий, обеспечивающий компании эффективное решение определенных задач, ситуаций
- Контент знаний** – или хранилище – информационное содержание сайта (тексты, графическая, звуковая информация и др.), а также книги, газеты, сборника статей, материалов и др.
- Контекстуализация данных** – понимание того, для чего эти данные нужны, формирование контекста данных
- Корпоративный портал** – веб-интерфейс для доступа сотрудника к корпоративным данным и приложениям; часто корпоративный портал воспринимается, как синоним интранета
- Корпоративный университет** – форма обучения персонала, при которой оно ведется «в стенах» самой организации и, в основном, ее собственными силами
- Культура знаний** – определенная организационная философия, включающая базовые принципы и ценности организации, соответствующие целям, приоритетам, стратегии управления знаниями, на которые ориентируются в своей деятельности и которые разделяют все сотрудники организации
- Культура обучения** – среда, благоприятствующая обучению и развитию; она включает в себя как ценности, установки, традиции, стратегии, конкретные стандарты и планы относительно обучения, так и инфраструктуру обучения – каналы распределения ресурсов и т.д.

- Личные знания** – знания, умения, опыт и компетенция отдельных людей, которые находятся, как правило, в форме неявных знаний, но могут быть переведены в явные. Личное знание может объединяться в групповое.
- Лучшая практика** – сравнение различных проектных методов и результатов для проведения анализа и определения наилучших, с точки зрения эффективности и перспективности, действий (практик)
- Метод «разбора полетов»** – методика, основанная на немедленном разборе ошибок и достижений; в ходе открытого обсуждения, которое длится обычно не дольше 20 минут, каждый участник события отвечает на 4 вопроса: «Что должно было произойти?», «Что произошло на самом деле?», «Почему возникло расхождение между желаемым и действительным?», «Чему мы можем научиться?»
- Неявные знания (tacit knowledge)** – опыт, мастерство, культура мышления, интуиция, хранящиеся в нейронных структурах головного мозга человека, как результат генетической наследственности, образования и приобретенного жизненного опыта. Неявное знание – это способность человека к адаптации в меняющихся условиях. Неявные знания существуют в умах специалистов, развиваясь во времени, через опыт, почерпнутый из профессиональной деятельности, книг, наставничества, а также обучения. Неявные знания зависят от жизненных ресурсов личности, от ее биофизических свойств и психологического потенциала
- Обучающаяся организация** – организация, которая постоянно и непрерывно генерирует, приобретает и распространяет знания, изменяет и совершенствует свое поведение на основе изучения собственного опыта, создает новые продукты и услуги, постоянно используя идеи сотрудников и анализируя знания клиентов и партнеров; в основе обучающейся организации лежит непрерывное управление своим интеллектуальным капиталом
- Обучающееся сообщество** – неформальная группа людей, без привязки к организационной структуре, совместно обсуждающая лучшие практики, различные вопросы или навыки, о которых группа стремится узнать больше
- Общее знание** – знание, которое разделяют все организации (универсальные принципы, знания о фундаментальных законах и пр.) и которым обладают аналогичные организации в отрасли (например, знания о способах производства продукции/услуг, базовых технологиях работы и др.). Общее знание необходимо любому бизнесу, но создать конкурентное преимущество на базе этого знания сложно
- Общество знания** – общество, в основе которого лежит возможность находить, производить, обрабатывать, преобразовывать, распространять и использовать информацию с целью получения и применения необходимых для человеческого развития знаний. Термин введен Питером Друкером в 1969г.

- Онтология** – учение о сущем; учение о бытии как таковом; раздел философии, изучающий фундаментальные принципы бытия, его наиболее общие сущности и категории, структуру и закономерности
- Описательное знание** – это, по сути, данные и информация, которые знанием, как таковым, быть не могут, т.к. они не обладают силой двигать процессы. Однако, по мнению ряда авторов (Блум и др.), если данные и информация (т.е., описательное знание), так или иначе, участвуют в принятии решения, значит, они могут считаться знанием
- Организационное знание** – набор принципов, фактов, навыков, правил, которые информационно обеспечивают процессы принятия решений, поведение и действия в организации. Организационное знание развивается на основе индивидуальных знаний каждого члена организации. Организационное знание проявляется в планах, специфических ресурсах, индивидуальных и групповых компетенциях, практике и воплощается в технологиях. Данный вид знания может быть явным, и тогда оно укладывается в инструкции; может быть неявным, и тогда проявляется в устойчивом характере действий членов организации
- Организационный капитал** – внутренняя структура организации, состоящая из процессов, стратегий, концепций, патентов, методологий, баз данных, торговых секретов, брендов, инфраструктуры и т.д.; организационный капитал организации не меняется при уходе сотрудников
- Организационная культура** – совокупность ценностей, норм, традиций, форм поведения, а также присущий каждой организации стиль отношений
- Официальный документ** – документ, созданный юридическим или физическим лицом, оформленный и удостоверенный в установленном порядке
- Период полураспада знаний** – единица устаревания знаний – время после обучения, в течение которого профессионалы теряют половину первоначальной компетентности. К знаниям с длительным периодом полураспада относятся фундаментальные знания
- Персональная компетентность** – набор личностных свойств, приобретенных и закрепленных индивидуумом (работником) в ходе учебной и/или трудовой деятельности, а также требуемый для каждой должности набор знаний, умений и способностей
- Персональные ключевые компетенции** – соответствие личностных особенностей человека общим требованиям и возможностям, предъявляемых организацией к сотруднику
- Персонификация** – предполагает создание возможностей для непосредственного общения людей; стратегия персонализации главное внимание уделяет разработке сетей для облегчения передачи и обмена знаниями между индивидами
- Процедурное знание** – знание о том, как что-то делать, либо каким образом нечто происходит, т.е. пошаговая процедура для решения различных задач (как делать)

- Семантика** – раздел лингвистики, изучающий смысловое значение единиц языка
- Система управления знаниями** – комплекс взаимосвязанных мероприятий и процессов, которые обеспечивает полноценный жизненный цикл знаний в организации для достижения поставленных целей и задач
- Скорость обращения знаний** – единица времени, за которое происходит обновление знаний и создание новых знаний в организации; тот срок, который проходит с момента выявления потребности знаниях до момента их потребления
- Сообщество практиков** – самоорганизующаяся неформальная группа людей, которых объединяют профессиональные интересы и которые обмениваются знаниями по определенной тематике, общаются, чтобы вместе решать профессиональные задачи, обучаться друг у друга и находить новые решения и подходы
- Социализация знаний** – процесс взаимодействия между людьми, обеспечивающий передачу знаний; совместное использование знания через коммуникацию или общий опыт (например, обучение)
- Спираль знаний** – модель трансформации знаний, предложенная Икуджио Нонака для объяснения того, как явные и неявные знания при создании знаний взаимодействуют в организации благодаря четырем процессам их преобразования или способов поведения
- Специальные знания** – являются наиболее вероятным источником конкурентного преимущества организации, поскольку формируют ее отличительные способности; к специальным знаниям относятся ноу-хау, результаты исследований рынка продукции, особая корпоративная культура, специфические методы управления, оригинальные способы мотивации персонала и пр.
- Сторителлинг (storytelling)** – трансляция историй, под которыми понимается любое сюжетно связанное повествование, являющееся выражением какого-либо принципа или ценности организации
- Таксономия** – принятая в организации иерархическая классификация объектов и процессов (например, по подразделениям, по должностям, направлениям деятельности и т.д.)
- Теория ограничений (theory of constraints)** – популярная концепция менеджмента, разработанная в 1980-х гг. доктором Элией Голдраттом; предлагает концентрировать организационные ресурсы на устранении ограничений (конфликтов), которые мешают организации полностью реализовать ее потенциал
- Управление знаниями** – дисциплина, обеспечивающая интегрированный подход к сбору, организации, доступу и использованию информационных ресурсов организации
- Фасилитатор (facilitator)** – профессионал, владеющий навыками проведения дискуссий, приглашаемый для наиболее эффективного проведения переговоров, встреч, принятия коллективного решения или внедрения проекта (например, фасилитатор конференции)
- Фолксномия** – особый род сортировки объектов, который ориентирован на

- привязке к объектам/процессам одного или нескольких ключевых слов – тэгов
- Унификация** – приведение чего-либо к единой системе, форме, единообразию
- Управление по целям** – процесс согласования целей внутри организации таким образом, что руководство компании и сотрудники разделяют цели и понимают, что они означают для организации
- Холистическая модель** – обобщенный подход к процессам, который позволяет понять их как целостную систему, взглянуть на них «с высоты птичьего полета»
- Центр знаний** – подразделение организации или группа профессиональных «знаниевых» работников, выполняющих две основные функции: информационное обеспечение деятельности организации и управление ее корпоративными знаниями; центр знаний в организации может иметь различные названия – группа по управлению знаниями, центр деловой информации, ресурсный центр и т.д.
- Человеческий капитал** – совокупность индивидуальных знаний, опыта, умений и навыков сотрудников организации и их способность к восприятию перемен
- Экономика, основанная на знаниях** – экономика, позволяющая превращать знания в доход, причем не только в отраслях, непосредственно связанных с высокими технологиями. Характеристикой экономики, основанной на знаниях, является то, что знания стали самостоятельным мощным фактором производства, который нельзя заменить другими факторами
- Экстернализация знаний** – процесс преобразования подразумеваемых (скрытых, неявных) знаний в явные, доступные для общего пользования (кодификация или формализация знаний)
- Экстранет** – защищенная от несанкционированного доступа корпоративная сеть, использующая Интернет-технологии для внутрикорпоративных целей, а также для предоставления части корпоративной информации и корпоративных приложений деловым партнерам организации
- Эпистемология** – научное знание, наука, «достоверное знание»; философско-методологическая дисциплина, в которой исследуется знание как таковое, его строение, структура, функционирование и развитие; традиционно отождествляется с теорией познания
- Явные знания (explicit knowledge)** – кодифицированное или формализованное неявное знание – описания теорий, методов, методик, технологий, процессов, механизмов, конструкций, систем и т.п. Явные знания хранятся на реальных физических носителях (в книгах, бумажных документах, рисунках, схемах, фильмах, аудио и видеозаписях, магнитных и электронных файлах и базах данных и т.п.)
- IT – специалисты** – специалисты по информационным технологиям
- HR – специалисты** – специалисты по работе с персоналом

Введение



В условиях нестабильности мировой финансовой системы и колебаний мировых рынков, проблема поиска путей устойчивого развития остается актуальной, в том числе (и особенно!), для некоммерческого сектора.

Понимание растущей роли человеческих ресурсов, организационного управления и информационных технологий в повышении эффективности современных организаций явилось основной причиной того, что со второй половины 90-х годов прошлого века специалисты различных научных направлений стали активно исследовать и обсуждать проблематику управления знаниями.

Понимание того, ЧТО есть Знание, является первым шагом на пути к эффективному управлению им. Уинстон Черчилль сказал: «Империя будущего – это империя Знаний».

Так или иначе, необходимо признать, что наряду с материальными активами Знание становится важным активом эффективного осуществления деятельности. Даже реклама и маркетинг используют такие термины как знание, информация и идеи. Когда перед организацией стоит дилемма – внедрить инновации или прекратить свое существование, то ее **способность к обучению, адаптации и изменению становится ключевым фактором выживания.**

Большинство людей пополняют багаж знаний путем тренингов, получения образования, либо в процессе карьерного роста. **Любой бизнес есть процесс получения знаний, любой сотрудник – специалист по знаниям.**

Экономика, основанная на Знании, открыла новые возможности перед работниками. Они могут их продавать, отдавать, оставаясь при этом владельцем своих знаний. Таким образом, способы управления людьми сегодня претерпели кардинальные, фундаментальные изменения.

Знания носят преходящий характер. «Срок годности» знания ограничен, так как на рынке появляются новые технологии, продукты и услуги. Знания невозможно «запастись впрок». Люди и организации должны постоянно обновлять, пополнять, расширять существующие и создавать новые знания. Этот факт требует пересмотра старого определения знания: «Знание = сила, поэтому накапливайте их». Новое определение Знания: «Знание = сила, делитесь знаниями, и они приумножатся».



Губерт Ст. Онг, возглавлявший процесс разработки системы управления знаниями в Канадском Имперском коммерческом банке, считает, что основная задача УЗ – четко сформулировать скрытые, невыраженные словами знания организации таким образом, чтобы ими можно было делиться и постоянно обновлять. «Важно понять, каким образом знание формируется, и каким образом люди и организации осваивают его, чтобы использовать его наилучшим образом», - говорит он.

Сегодня важно понимать, что концепция управления знаниями способна существенно повысить эффективность деятельности организаций некоммерческого сектора. Стратегии управления знаниями, применяемые в коммерческой сфере, могут и должны эффективно использоваться и в некоммерческих организациях. Это тем более важно и актуально, что значительная часть некоммерческих организаций (иногда, к сожалению, даже не подозревая об этом) имеет самое прямое отношение к управлению знаниями – зачастую основа их деятельности состоит именно в управлении знаниями!

«Основными ресурсами, повышающими конкурентоспособность некоммерческих организаций на рынке инновационных социальных услуг и технологий, являются **интеллектуальный потенциал сотрудников, знания и иные нематериальные активы, объединенные в категорию интеллектуального капитала**, поэтому процессы управления интеллектуальными активами так важны для устойчивого развития НКО.

НКО не обладают широкими возможностями в области привлечения физических ресурсов. В то же время, информированность о проблемах своей целевой группы, зачастую неявные, не кодифицируемые знания и опыт сотрудников, тесная связь с иными НКО, преследующими подобные цели, дает возможность некоммерческому сектору существовать и развиваться. Основное преимущество НКО и фактор, позволяющий им оставаться конкурентоспособными – интеллектуальный капитал».³

Управление знаниями (knowledge management) – это передовая управленческая технология. Знание – это такой же ресурс организации, как, например, финансовые или человеческие ресурсы. При этом на нынешнем этапе развития общества именно **знания становятся ключевым ресурсом** большинства организаций, за счет которого создается успешность и процветание. Крупнейшие мировые гиганты (IBM, BP, World Bank, ЛУКОЙЛ и многие другие) на своем примере доказывают, что в рыночной борьбе побеждают те, кто научился эффективно управлять потоками знаний, направляя их **в нужное время, в нужное место, в нужных объемах**.

Многие подходы к управлению знаниями, дающие положительный результат в коммерческих организациях, абсолютно применимы и эффективны и в системе Красного Креста/Красного Полумесяца. Разработанные в коммерческом секторе методы оценки интеллектуального капитала и стратегии менеджмента знаний могут с успехом использоваться и при оценке деятельности Красного Креста/Красного Полумесяца.

Международное Движение Красного Креста за годы своего существования накопило огромный опыт по мобилизации ресурсов и реализации гуманитарных программ. В настоящее время в региональных отделениях КК/КП в той или иной степени уже действуют некоторые элементы процесса управления знаниями, нацеленные, как правило, и прежде всего, в основном на взаимодействие, применение и распространение успешного опыта.

Однако в большинстве Национальных Обществ интеллектуальный капитал не формализуется, не анализируется и не хранится должным образом, и зачастую доступ к нему ограничен. Недостаточно сформирована и культура обмена знаниями, система управления знаниями, как таковая, практически отсутствует. Все это негативно влияет на устойчивость деятельности.

Внедрение процессов управления знаниями напрямую влияют на формирование положительного имиджа Красного Креста/Красного Полумесяца в целом, а также определяют стратегию и стандарты взаимодействия с основными потребителями услуг КК/КП – наиболее уязвимыми группами населения и партнерами, что делает нашу организацию уникальной и узнаваемой. Следовательно, изучение и внедрение процессов управления знаниями на всех уровнях для организаций Красного Креста/Красного Полумесяца сегодня – наиважнейшая стратегическая необходимость.



«Используя человеческий капитал как ресурс, НКО мотивируют персонал возможностями достижения социально значимых целей, самореализации, финансовые методы мотивации практически отсутствуют. НКО формируют способность людей к самоорганизации и самодеятельности, способствуя развитию гражданского общества. Особенность клиентского капитала НКО заключается в том, что потребители могут перейти в категорию персонала. От того, насколько устойчивы отношения с потребителями услуг НКО, в определенной степени зависит и процесс расширения НКО, привлечения новых членов и активистов»⁴

³ «Интеллектуальные ресурсы некоммерческих организаций как объект управления»// А.А. Додонова// автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук//Москва - 2009

⁴ «Интеллектуальные ресурсы некоммерческих организаций как объект управления»// А.А. Додонова// автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук//Москва - 2009

Для того чтобы быть успешным в управлении знаниями, организациям КК/КП необходимо, прежде всего, выделить ключевые (критически важные) активы знаний, управление которыми может повысить эффективность деятельности. А также важно понять, какими уникальными знаниями обладает организация КК/КП, что поможет привести ее к инновациям и устойчивому развитию. Именно знания и интеллектуальный капитал, накопленные в системе КК/КП, рассматриваются сегодня как надежный источник стабильности, как важный фактор приобретения конкурентных преимуществ и устойчивого развития. Таким образом, можно сказать, что для Национальных Обществ КК/КП стран региона ВЕЦА все более актуальным вопросом становится вопрос **формирования организационной культуры, нацеленной на обмен знаниями.**

Для Движения Красного Креста/Красного Полумесяца так же, как и для крупных коммерческих структур, крайне актуальна концепция **обучающейся организации**. Стремясь максимально реализовать свой потенциал и добиваться преимуществ в условиях нестабильности и растущей конкурентности, организации КК/КП должны обратиться к важнейшему своему ресурсу – людям и их знаниям. Повышение индивидуальной компетенции сотрудников и добровольцев КК/КП – один из мощных резервов достижения эффективности и результативности их работы.

Зачастую, и в теории, и на практике в вопросах развития компетенций персонала, как правило, ограничиваются стандартными подходами: подбор, мотивация, организация и обучение кадров. Концепция управления знаниями позволяет по-новому подойти к каждому из этих составляющих работы с персоналом КК/КП. В данном случае важнейшим элементом обучения становится обучение приемам системного мышления, технологиям совместного решения проблем.



Обладая огромным объемом знаний (явных и неявных), организации КК/КП должны научиться эффективно использовать их, равно как и знания, накопленные другими организациями. Только так в современных условиях можно сохранить и

преумножить достижения МДКК в решении острых социальных проблем общества.

Часть I

Общая информация по организации тренинга



1.1. ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ТРЕНИНГА

Основными **целями** тренинга «Менеджмент знаний» являются:

- повышение уровня знаний и формирование основных навыков менеджмента интеллектуальными активами некоммерческой организации;
- формирование у слушателей убеждений о необходимости создания и внедрения системы и культуры управления знаниями в организациях Красного Креста/Красного Полумесяца для устойчивого развития и повышения конкурентоспособности;
- мотивация слушателей на практическое использование системы управления знаниями в собственной деятельности/организации.

Для реализации поставленных целей в процессе проведения тренинга решаются следующие **задачи**:

- сформировать у слушателей представление об основных понятиях, моделях и функциях управления знаниями в организации;
- рассмотреть и изучить основные стратегии и этапы внедрения системы управления знаниями в организации;
- сформировать базовые навыки извлечения, создания, хранения и распространения знаний;
- рассмотреть процесс формирования в организации культуры знаний как элемента общей стратегии организации;
- изучить теорию и практику обучающейся организации;
- обеспечить базовую практическую подготовку слушателей к самостоятельной работе в области управления знаниями в организации.

Ожидаемые результаты тренинга:

- участники знают и понимают, что такое «знания», как их можно извлекать, хранить и использовать для достижения наилучших результатов работы;
- участники знакомы с процессами документирования, понимают, зачем и что должно быть задокументировано, и каким образом;
- участники понимают, каких изменений они хотят достичь, внедряя систему управления знаниями, и знают, как это можно сделать;
- участники выражают готовность применять на практике полученные знания и уверенность в своих силах сделать это.



Основными ожидаемыми результатами тренинга является повышение компетенций участников в вопросах управления знаниями и создания обучающейся организации

По завершении тренинга его участники должны:

- владеть необходимым объемом теоретической информации и определенными практическими навыками по темам управления знаниями, и уметь правильно применять полученную информацию в практической деятельности;
- знать цели, задачи и технологию менеджмента знаний;

- уметь планировать работу по управлению знаниями в своей организации;
- понимать, какими компетенциями должен обладать персонал КК/КП и организация в целом;
- уметь анализировать формат и эффективность своей работы как руководителя проекта/организации в процессе управления знаниями.

1.2. ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ ТРЕНИНГА

Тренинг I-го уровня проводится для руководителей, сотрудников/волонтеров КК/КП, тренеров, отвечающих за деятельность организацию и подготовку персонала, и желающих повысить личную квалификацию по темам тренинга, получить соответствующие знания и навыки для их применения в своей профессиональной деятельности, и отвечающих определенным критериям (см. ниже).



Критерии отбора участников тренинга

*** возраст от 18-ти лет и старше**

*** способность к обучению**

*** интерес к теме, изучаемой на тренинге**

*** желание и возможность в дальнейшем работать в сфере организации системы управления знаниями**

*** хорошие коммуникативные качества, способность к общению и взаимодействию**

*** приверженность Основополагающим Принципам Красного Креста**

*** активная жизненная позиция**

*** устойчивая внутренняя мотивация на получение новых знаний и навыков, и дальнейшее их применение в профессиональной деятельности**

*** опыт работы (желательно) в качестве руководителя (менеджера)**

*** дисциплинированность, творческий и ответственный подход к работе**

Численность группы участников тренинга не должна превышать 20-ти человек (при условии, что работают два тренера). Оптимальное число участников тренинга составляет от 12-ти до 16-ти человек. Увеличение численности группы потребует дополнительных условий (например, возможно, необходимо будет привлечь третьего тренера, подобрать более просторную аудиторию и т.д.).

Приглашая участников на тренинг, необходимо провести личную беседу с каждым из них, чтобы понять степень их заинтересованности в обучении, мотивацию участия в тренинге и возможность практического использования участником полученных на тренинге знаний и навыков в своей дальнейшей работе.

Потенциальным участникам необходимо рассказать о задачах тренинга, сроках и продолжительности занятий, о содержании работы, которую участники должны будут выполнять в ходе и после тренинга.

1.3. ВЕДУЩИЕ ТРЕНИНГА

В соответствии с принятым в «Региональной инициативе» техническим подходом к проведению тренингов тренинг I-ой ступени могут проводить подготовленные инструкторы или тренеры, имеющие теоретические и практические знания по темам тренинга.

Возможно проведение тренинга силами сертифицированных тренеров КК/КП или других организаций, получивших соответствующую подготовку в рамках других проектов/программ или имеющих достаточный опыт проведения подобных тренингов.

Необходимое количество тренеров для обеспечения эффективного процесса обучения в течение двухдневного тренинга зависит от числа участников: **на одного тренера не должно**

приходиться более 10-ти участников, оптимально – 8 человек. Таким образом, **два тренера могут эффективно работать на тренинге I-го уровня с группой численностью не более 20-ти человек.**



Эффективная работа на тренинге возможна при относительно небольшом (не более 20-ти человек) количестве участников, что позволяет тренерам более широко использовать интерактивные методы обучения, а участникам лучше усвоить знания и выработать практические навыки

1.4. РЕГЛАМЕНТ РАБОТЫ НА ТРЕНИНГЕ

Тренинг «Менеджмент знаний» проводится в течение двух полных рабочих дней.

Рабочее время на тренинге в течение одного дня в среднем составляет 6 часов 30 минут (или 390 рабочих минут). В течение тренинга предусматриваются обязательные перерывы на обед (60 минут), два коротких перерыва в первой и во второй половинах дня по 20-30 минут для отдыха и кофе-паузы, а также время (по 5-10 минут) для активных разминок после каждого перерыва. Таким образом, общее количество времени (включая время обеда, кофе-пауз и разминок) пребывания участников на тренинге в течение дня не должно превышать более 9-ти часов.

О регламенте работы все участники, а также руководители учреждений, которые направляют своих учащихся или сотрудников на тренинг, должны быть предупреждены письменно и заранее, желательно, за несколько дней до начала тренинга.

Особо следует информировать будущих участников о том, что они обязательно должны присутствовать на **всех сессиях**, пропуски занятий недопустимы: отсутствие участника на занятиях в течение 2-х и более часов может стать поводом для отказа ему в выдаче ему сертификата участника.

1.5. ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА

Помещение для проведения тренинга должно быть достаточно просторным (40 – 60 м²), чтобы в нем можно было расставить в круг 22 стула⁵, 4 – 5 столов (по числу предполагаемых рабочих мини-групп и плюс один стол для тренеров). Также необходимо предусмотреть место для проведения активных упражнений, разминок, кофе-пауз и отдыха.

Участников лучше разместить за столами, по 4-5 человек.

Размещение столов может варьировать в зависимости от формы помещения, размера столов, количества участников и т.д.

Окончательное решение о расположении столов принимают тренеры в каждом отдельном случае. На рис.1 приведен пример одного из вариантов размещения столов.

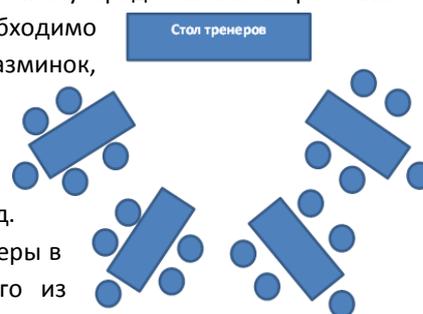


Рис.1

Помещение, где проводятся занятия, должно хорошо освещаться в любое время суток (должно быть достаточно **естественного** и электрического света). Также желательна хорошая шумоизоляция (как от внешних шумов улицы, так и от звуков, исходящих из соседних помещений).

В помещении должно быть достаточно доступных электрических розеток.

Стены учебного помещения должны быть пригодны для проекции презентаций (если нет, то следует предусмотреть использование экрана) и размещения листов ватмана (или листов больших блокнотов) с презентациями участников.

⁵ Стулья должны быть прочными (никаких «качалок»!), с мягкими сиденьями, подлокотниками (желательно) и с прямыми спинками.

1.6. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТРЕНИНГА

Для качественного проведения тренинга (в контексте данного модуля) необходимо следующее:

- технические средства: мультимедийный проектор, компьютер, экран (если нет возможности проецирования изображения на стену), и доступ к копировальному аппарату для тиражирования раздаточных материалов (если необходимо);
- мягкие стулья со спинками⁶ или офисные кресла по числу участников (плюс 2-3 стула в резерве);
- магнитно-маркерная доска или флипчарт (подставка для больших блокнотов);
- широкий белый бумажный скотч (малярный) – 2-3 рулона;
- листы ватмана или бумага для флипчарта (большие блокноты) – 60-80 листов;
- четыре упаковки цветных бумажных стикеров (несколько липких блоков разных ярких цветов большого размера 10x5 см);
- маркеры с широким пишущим кончиком четырех – шести цветов – 4-5 наборов;
- клей – стикер для бумаги (4-5 шт.);
- различные канцелярские принадлежности: кнопки, скрепки, степлер, дырокол и т.п.;
- нагрудные визитки (бейджи), чтобы написать имена участников и тренеров;
- бумага писчая формата А-4 (1 упаковка – 500 листов);
- цветная бумага или цветной картон (2-3 упаковки разных цветов);
- блокноты для записи, шариковые ручки и тонкие пластиковые папки для документов – по числу участников (плюс резерв);
- большой флаг и/или флажки с символикой КК/КП;
- питьевая вода, одноразовая посуда, бумажные салфетки;
- контрольные тесты - по числу участников;
- оценочная анкета тренинга – по числу участников;
- раздаточные материалы для участников⁷ (на бумажных и/или электронных носителях);
- пластиковые папки на кольцах (толщиной 3-4 см) – по числу участников.

1.7. ОТЧЕТ О ПРОВЕДЕННОМ ТРЕНИНГЕ

После завершения тренинга тренеры должны подготовить отчет (см. приложение 3), который предоставляют национальному координатору или региональному менеджеру в течение 7-ми дней после завершения тренинга.

Для проведения анализа эффективности обучения тренеры в конце просят участников заполнить контрольный тест (см. приложение 4). Для оценки динамики уровня информированности участников используется ключ к тесту (приложение 5) для последующего заполнения формы анализа тестов (приложение 6). Тренеры также просят участников заполнить заключительную оценочную анкету (см. приложение 7), в которой участники сами дают общую оценку тренингу и своим возможностям применения полученных знаний и навыков в профессиональной и/или добровольческой деятельности.

Результаты тестов и оценочных анкет описываются в отчете тренеров. По этим результатам тренеры делают вывод об эффективности тренинга, обращают внимание на наиболее трудные для участников вопросы и типичные ошибки, вносят предложения по повышению эффективности будущих тренингов.

⁶ Учитывая продолжительность тренинга, качество стульев имеет очень большое значение. Стулья без спинок, с жесткими сиденьями довольно быстро вызовут у участников чувство физического дискомфорта и усталости, что значительно снизит эффективность тренинговой работы.

⁷ См. приложение 2

По завершении тренинга для тренеров тренеры должны предоставить заказчикам тренинга (национальному координатору КК/КП или региональному менеджеру) следующие документы:

- отчет о проведении тренинга, включающий, в том числе, список участников тренинга⁸;
- контрольные тесты и их анализ;
- оценочные анкеты тренинга, заполненные участниками;
- фотографии процесса тренинга и отзывы организаторов, приглашающей стороны о тренинге (желательно).

⁸ См. приложение 8

Часть II

Программа и план тренинга



2.1. ПРОГРАММА ТРЕНИНГА

2.1.1. Краткое описание программы тренинга

Все темы программы тренинга «Менеджмент знаний» условно можно разделить на три основных блока:

1. *понятия, определения, общие подходы, принципы и основы менеджмента знаний («знания о знаниях»);*
2. *практические шаги по созданию системы управления знаниями в организации;*
3. *знакомство с концепцией обучающейся организации.*

Первый блок программы тренинга предполагает знакомство с основными понятиями: что такое данные, информация и знания, виды, типы и свойства знаний, конверсия знаний и т.д.

Сессии *второго блока* занятий на тренинге предполагают пошаговую практическую отработку по созданию системы управления знаниями, что позволит участникам в дальнейшем самостоятельно планировать и осуществлять действия по управлению знаниями в своих организациях.

Занятия *третьего блока* познакомят слушателей с принципами обучающейся организации и помогут участникам выработать практические рекомендации по обучению персонала.

2.1.2. Содержание программы тренинга

ДЕНЬ ПЕРВЫЙ

1. ВВЕДЕНИЕ (10 минут)

Открытие тренинга. Вступительное слово. Информация о КК/КП и программе «Региональная Инициатива по здравоохранению в Евразийском регионе». Цель, задачи и планируемые результаты тренинга. Обзор программы тренинга. Основные методические источники программы тренинга. Организационные моменты.

Методы: рассказ с использованием электронной презентации.

2. ЗНАКОМСТВО И ОЖИДАНИЯ УЧАСТНИКОВ (15 минут)

Представление тренеров и участников

Методы: самостоятельное определение участниками своих ожиданий (5 мин.) и самопредставление участников, оформление «Дерева ожиданий»(10мин.).

3. ПРАВИЛА РАБОТЫ НА ТРЕНИНГЕ (5 минут)

Определение основных правил поведения участников на тренинге.

Методы: общая дискуссия и демонстрация слайда или плаката.

4. УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ КАК ФУНКЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ (10 минут)

Какое место менеджмент знаний занимает в общей системе менеджмента организации. Основные концепции инновационного развития организации. Сущность и значение управления знаниями в современной организации. Почему знаниями надо управлять.

Методы: мини - лекция , мозговой штурм, общая дискуссия.

5. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ЗНАНИЙ (20 минут)

Теория нового общества – общества знаний. Появление концепции обучающейся организации. Этап практического применения менеджмента знаний. Роль появления работы И. Нонаки и Х. Такэути «Компания-создатель знания: Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах». Широкое распространение концепции управления знаниями во всех сферах деятельности, включая науку и образование. Формирование «технологии управления знаниями» как совокупности определенных методов, приемов и программно-технологических средств, для обеспечения свободной циркуляции знаний и их генерации. Возникновение Института управления знаниями.

Методы: мини - лекция, вопросы – ответы, практикум «Основные проблемы, возникающие в организациях в связи с отсутствием эффективных процессов управления знаниями».

6. ЗНАНИЯ О ЗНАНИЯХ (60 минут)

Что такое данные, информация, знания: сходства и основные различия. Переход информации в знания. Основные характеристики (свойства) знания. Понятие «организационного знания». Уровни знаний. Виды знаний. Систематизация знаний. Явные и неявные знания. Конверсия знания (схема SECI).

Методы: мини - лекция, общая дискуссия, практикум «Идеи по совершенствованию четырех способов конверсии знаний».

7. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (50 минут)

Понятие «управление знаниями». Процессы управления знаниями: цели и задачи. Управление знаниями как управление интеллектуальным капиталом. Связь стратегии управления персоналом организации и стратегии управления знаниями. Поиск и генерирование, формализация, структурирование, сохранение, распространение и коррекция знаний. Бенчмаркинг. Функции управления знаниями. Движение знаний в организации. Основные этапы цикла управления знаниями. Основные компоненты управления знаниями. Цикл управления знаниями. Существующие подходы к управлению знаниями. Отличия управления информацией от управления знаниями. Материальные и нематериальные активы организации.

Методы: мини - лекция, общая дискуссия, практикум «Основные компоненты управления Знанием или жизненный цикл Знания».

8. АУДИТ И СОХРАНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЗНАНИЙ (50 минут)

Понятие диагностики (аудита) знаний. Инструменты аудита знаний. Уровни проведения диагностики (аудита) знаний. Представление результатов диагностики знаний. Карты знаний. Анализ стратегических пробелов в знаниях. Методы сохранения организационных знаний. Метод «разбора полетов». Метод «сторителлинга» (рассказ «как это было»). Методы постпроектного анализа. Апостериорный анализ. Лучшие практики. Управление проектом в Век Знаний.

Методы: мини - лекция, общая дискуссия, практикум «Анализ стратегических пробелов в Знании».

9. ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ И ИЗМЕНЕНИЙ (60 минут)

Теория ограничений Э. Голдратта и система управления знаниями. Понятие ограничений системы. Самое слабое звено. Ограничения и неограничения. Связь ограничений и процессов улучшения качества. Перемены и теория ограничений. Принципы ТОС. Пять направляющих шагов ТОС. Стратегии управления знаниями. Сценарии (алгоритмы) управления знаниями. Факторы риска и барьеры на пути процессов управления знаниями.

Методы: мини - лекция, общая дискуссия, практикум «Кино про войну и про любовь: выбираем свой сценарий управления знаниями», практикум «Барьеры в управлении знаниями».

10. ПРОЦЕСС ДОКУМЕНТИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ (40 минут)

Процесс документирования. Необходимость фиксировать информацию. Функции документов. Информационная функция документа. Культурная функция документа. Управленческая функция документа. Унификация и стандартизация документов. Реквизиты документов. Способы и формы фиксирования информации. Формат и структура информационного документа. Выбор информации для документирования. Структура документирования.

Методы: мини - лекция, общая дискуссия, практикум «Полезная селекция: выбор информации для документирования», «Все – в писатели! Или создание структуры документа».

11. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ДНЯ (10 минут)

Повторение пройденного материала, обратная связь

Методы: блиц-опрос, упражнение «Микрофон»

ДЕНЬ ВТОРОЙ

12. ПОВТОРЕНИЕ ТЕМ ПРЕДЫДУЩЕГО ДНЯ

Создание среды для проведения тренинга. Повторение пройденного материала. Настройка на деятельность и продолжение работы.

Методы: Упражнение «Один вопрос товарищу», вопросы-ответы.

13. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ (40 минут)

Корпоративный портал знаний. Технологии для преодоления информационной перегруженности пользователей. Технологии для оптимизации взаимодействий между группами пользователей. Технологии для сохранения опыта и знаний сотрудников.

Методы: мини - лекция, общая дискуссия, практикум «Ищем свою дорогу к знаниям».

14. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ (30 минут)

Виды интеллектуальной собственности. Основные подходы к оценке интеллектуального капитала организации. Классификация методов оценки интеллектуального капитала. Непосредственные методы оценки интеллектуального капитала. Сбалансированная система показателей

Методы: мини - лекция, общая дискуссия.

15. НАЧАЛЬНЫЙ ЭТАП ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ (60 минут)

Двенадцать свойств знания, принципиально важных для процесса управления знаниями. В море знаний. Система управления знаниями. Этапы внедрения системы управления знаниями. Команда, создающая знания. Руководитель проекта управления знаниями. Основные задачи начального этапа внедрения системы управления знаниями. «Белки» и «Быки» управления знаниями. Трансформации (изменения) в организации (модель Дж.

Коттера). Оценка результатов реализации проекта по управлению изменениям. Десять основных требований, которые гарантируют успешность проекта по управлению изменениями.

Методы: мини - лекция, общая дискуссия, практикум «Разрабатываем концепцию внедрения системы управления знаниями», практикум «Готовность организации к эффективному управлению знаниями».

16. ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (50 минут)

Культура знаний, как элемент организационной культуры. Система ценностей организации. Роль мотивации в процессах управления знаниями. Факторы и механизмы мотивации. Коммуникации и культура обмена знаниями. Сообщества практиков как инструмент обмена знаниями. Система управления знаниями в Американском Красном Кресте.

Методы: мини - лекция, общая дискуссия, практикум «Культурные люди – культурным людям: делаем предложения по оптимизации обмена информацией. Создание условий для формирования культуры обмена знаниями».

17. УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ И УПРАВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ (50 минут)

Определение ключевых компетенций организации. Зачем организации нужна ключевая компетенция. Свойства ключевых компетенций организации. Ключевая компетенция как коллективное знание. Как выявить ключевую компетенцию. Персональные компетенции и ключевые компетенции организации. Зачем нужны компетенции и как их эффективно использовать. Определение персональных компетенций. Определение и внедрение ценностей. Названия компетенций и их описание. Компетенция и компетентность. Модель компетенций. Качества хорошей модели компетенций. Четыре ключевых компетенции Региональной Инициативы.

Методы: мини - лекция, общая дискуссия, практикум «Знайка и Незнайка: определяем ключевые компетенции и критерии их оценки» и «Формулирование целей системы управления знаниями в организации».

18. СОЗДАНИЕ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ (60 минут)

Управление личным знанием. Концепции обучающейся организации. Отличие управления знаниями от корпоративного обучения. «Знаниевые» сотрудники. Отличие управления знаниями от корпоративного обучения. Корпоративное обучение и конкурентоспособная организация. Концепция непрерывного образования. Обучающаяся и традиционная организация. Холистическая модель управления знаниями. Модели корпоративного обучения (корпоративный университет, учебный центр или отдел обучения). Отличие управления знаниями от корпоративного обучения.

Методы: мини - лекция, общая дискуссия, практикум «Создаем обучающийся Красный Крест/Красный Полумесяц».

19. ЭТАПЫ СОЗДАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА (40 минут)

Понятие «корпоративного университета». Структура корпоративного обучения. Причины организации корпоративного обучения. Формы корпоративного обучения. Проектирование процессов корпоративного университета. Планирование и организация обучающего мероприятия. Измерение эффективности работы корпоративного университета. Эффективность сотрудника – от чего она зависит.

Методы: мини - лекция, общая дискуссия, практикум «Этап жизни нашей организации».

20. ОБЩЕЕ ПОВТОРЕНИЕ ТЕМ ТРЕНИНГА. ЗАКЛЮЧЕНИЕ (10 минут)

Повторение основных терминов и понятий, стратегий и сценариев управления знаниями.

Методы: *вопросы-ответы.*

21. ТЕСТИРОВАНИЕ (10 минут)

Ответы на вопросы контрольного теста.

Методы: *самостоятельная работа.*

22. ЗАВЕРШЕНИЕ ТРЕНИНГА (20 минут)

Краткий обзор всего тренинга. Подведение итогов. Выяснение эмоционального и физического состояния участников, настройка на последующую деятельность. Заполнение оценочных анкет, вручение сертификатов, получение раздаточных материалов.

Методы: *ответы на вопросы, самостоятельная работа, упражнения «Микрофон».*

2.2. ПЛАН ТРЕНИНГА⁹

ДЕНЬ ПЕРВЫЙ ¹⁰					
тема занятия	# час: мин	время		методы	оборудование и расходные материалы ¹¹
		от	до		
1. Введение	0:10	10:00	10:10	Рассказ	Слайды №№ 1.1– 1.6 Флаг (или флажки) КК/КП, регистрационная форма участников, «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 1-4
2. Знакомство и ожидания участников	0:15	10:10	10:25	Представление себя самими участниками Оформление «Дерева ожиданий»	Слайды №№ 1.7 и 1.8., «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 8. Блокноты, ручки, беджи, фломастеры, Плакат «Дерево ожиданий»
3. Правила работы на тренинге	0:05	10:25	10:30	Общая дискуссия по информации на слайде (плакате)	Слайды № 1.9 (или плакат) Маркеры, флипчарт
4. Управление знаниями как функция деятельности организации	0:10	10:30	10:40	Мини - лекция, мозговой штурм, общая дискуссия	Мультимедиа проектор, ноутбук, Слайды №№ 1.10-1.15, «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 5-7 и 9. Маркеры, флипчарт
5. История развития концепции менеджмента знаний	0:20	10:40	11:00	Мини - лекция, вопросы – ответы, практикум «Основные проблемы, возникающие в организациях в связи с отсутствием эффективных процессов управления знаниями	Мультимедиа проектор, ноутбук, Слайды №№ 1.16 – 1.21», «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 10 и 11. Маркеры, флипчарт
Кофе - брейк	0:30	11:00	11:30		
Разминка	0:10	11:30	11:40	Игра	Не требуется
6. Знания о знаниях	0:60	11:40	12:40	Мини-лекция общая дискуссия, практикум «Идеи по совершенствованию четырёх способов	Мультимедиа проектор, ноутбук, Слайды №№ 1. 22 – 1.55, «Рабочая тетрадь участника тренинга»,

⁹ Продолжительность отдельных сессий и порядок изложения тем в практике тренинга могут меняться в зависимости от конкретной ситуации, особенностей и численности учебной группы и т.д. Здесь приведен один из возможных вариантов плана подобного тренинга.

¹⁰ ¹⁰ В течение первого дня тренинга используется электронная презентация «Тренинг «Управление знаниями». День первый» (см. приложение 9). Номера слайдов указаны для каждой темы отдельно и начинаются с цифры 1.

¹¹ Для каждой сессии необходимо также иметь технику для демонстрации электронных презентаций (мультимедийный проектор и компьютер)

				конверсии знаний».	стр. 12-20. Маркеры, флипчарт
7. Процессы управления знаниями в современной организации (начало)	0:20	12:40	13:00	Мини - лекция, общая дискуссия	Слайды 1.56.– 1.86, «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 21 – 32. Флипчарты, маркеры, малярный скотч
Обед	1:00	13:00	14:00		
Разминка	0:10	14:00	14:10	Игра «Белые медведи»	Не требуется
7. Процессы управления знаниями в современной организации (продолжение)	0:30	14:10	14:40	Работа в мини-группах: практикум «Основные компоненты управления Знанием или жизненный цикл Знания» Общая дискуссия	Флипчарты, маркеры, малярный скотч
8. Аудит и сохранение организационных знаний	0:50	14:40	15:30	Мини - лекция, общая дискуссия, практикум «Анализ стратегических пробелов в Знании».	Слайды 1.87 – 1.114, «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 33-40 Флипчарт, маркеры
9. Выбор стратегии развития и изменений (начало)	0:30	15:30	16:00	Общая дискуссия Мини-лекция Электронная презентация	Слайды №№ 1.115 – 1.130, «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 41 – 45 Флипчарты, маркеры малярный скотч
Кофе - брейк	0:30	16:00	16:30		
Разминка	0:10	16:30	16:40	Игра «Театр кабуки»	Не требуется
9. Выбор стратегии развития и изменений (продолжение)	0:30	16:40	17:10	Практикум «Кино про войну и про любовь: выбираем свой сценарий управления знаниями». Общая дискуссия	«Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 46 и 48 Флипчарт, маркеры, проектор, ноутбук,
10. Процесс документирования в организации	0:40	17:10	17:50	Мини - лекция, общая дискуссия, практикум «Полезная селекция: выбор информации для документирования», «Все – в писатели! Или создание структуры документа».	Слайды №№ 1. 131– 1.138, флипчарт, «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 46 и 48 Маркеры, проектор, ноутбук
11. Подведение итогов дня	0:10	17:50	18:00	Блиц-опрос Упражнение «Микрофон»	Слайд 1.139. Флипчарт, маркеры

ДЕНЬ ВТОРОЙ ¹²					
тема занятия	# час: мин	время		методы	оборудование и расходные материалы
		от	до		
Создание среды для проведения тренинга	0:10	09:00	09:10	Игра/Упражнение	Не требуется
12. Повторение тем предыдущего дня	0:10	09:10	09:20	Упражнение «Один вопрос товарищу» Вопросы-ответы	Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт Сайд № 2.2.
13. Информационные технологии в процессе управления знаниями	0:40	9:20	10:00	Работа в мини-группах «Ищем свою дорогу к знаниям». Общая дискуссия Мини-лекция с использованием электронной презентации	Слайды №№ 2. 3– 2.13, «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 47-48. Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт
14. Стратегия управления интеллектуальной собственностью	0:30	10:00	10:30	Общая дискуссия Мини-лекция с использованием электронной презентации	Слайды №№ 2.14 – 2.19, «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 49 и 50 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт
15. Начальный этап внедрения системы управления знаниями (начало)	0:30	10:30	11:00	Мини-лекция с использованием электронной презентации	Слайды №№ 2.20– 2.44, «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 51 – 61 и 67 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт
Кофе-брейк	0:30	11:00	11:30		
Разминка	0:10	11:30	11:40	Игра/Упражнение	Не требуется
15. Начальный этап внедрения системы управления знаниями (продолжение)	0:30	11:40	12:10	Работа в мини – группах «Разрабатываем концепцию внедрения системы управления знаниями». Общая дискуссия	Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт
16. Формирование культуры обмена знаниями в организации	0:50	12:10	13:00	Мини - лекция, общая дискуссия, практикум «Культурные люди – культурным людям: делаем предложения по оптимизации обмена информацией. Создание условий для формирования культуры обмена знаниями»	Слайды №№ 2.45 – 2.59, «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 62 -66 и 68 – 70 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт

¹² В течение второго дня тренинга используется презентация «Тренинг «Управление знаниями». День второй» (см. приложение 10). Номера слайдов указаны для каждой темы отдельно и начинаются с цифры 2.

Обед	1:00	13:00	14:00		
Разминка	0:10	14:00	14:10	«Мы – команда!»	2 мяча размером с яблоко
17. Управление знаниями и управление ключевыми компетенциями организации	0:50	14:10	15:00	Мини - лекция, общая дискуссия, практикум «Знайка и Незнайка: определяем ключевые компетенции и критерии их оценки» и «Формулирование целей системы управления знаниями в организации».	Слайды №№ 2.60–2.73, «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 71 -82 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт
18. Создание обучающейся организации	0:60	15:00	16:00	Лекция Работа в мини-группах Общая дискуссия	Слайды №№ 2.74–2.88, «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 83 -92. Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, малярный скотч
Кофе-брейк	0:30	16:00	16:30		
Разминка	0:10	16:30	16:40	Игра «Крокодил»	4-5 больших листов бумаги
19. Этапы создания корпоративного университета	0:40	16:40	17:20	Мини-лекция Групповые работы Общая дискуссия	Слайды №№ 2.89 – 2.104, «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 93-101 Ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, малярный скотч
20. Общее повторение тем тренинга. Заключение	0:10	17:20	17:30	Вопросы-ответы	Маркеры Флипчарт Слайд № 2.105.
21. Тестирование	0:10	17:30	17:40	Самостоятельная работа	Слайд 2.106 Тесты по числу участников
22. Завершение тренинга	0:20	17:40	18:00	Самостоятельная работа Вопросы-ответы Упражнения «Микрофон»	Слайд № 2.107 маркер - «микрофон» Оценочные анкеты и сертификаты по числу участников Раздаточные материалы

Часть III

Формы и методы проведения занятий



3.1. ОПИСАНИЕ ЗАНЯТИЙ ПЕРВОГО ДНЯ ТРЕНИНГА¹³

ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ

Продолжительность: 10 минут.

Оборудование и расходные материалы: электронная презентация «Тренинг «Менеджмент знаний». День первый», слайды №№ 1.1– 1.6 или плакат с темами тренинга и режимом работы, флаг (или флажки) КК/КП, регистрационная форма участников, «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 1-4.

Цель: познакомить участников с предстоящей работой на тренинге и настроить их на продуктивную работу.

Методы: рассказ с использованием электронной презентации.

Практическая часть

Примечание: до того, как состоится официальное открытие тренинга, необходимо попросить участников заполнить форму регистрации участников, либо данная форма должна быть заблаговременно заполнена организаторами тренинга.

Тренинг начинается с официального приветствия организаторов, которые делают краткое общее представление мероприятия (тренинга), в рамках какой программы оно проводится и почему, выражают какие-либо надежды и/или пожелания.

Далее тренеры, используя слайды презентации, знакомят участников с целями, задачами и планируемыми результатами тренинга (см. раздел 1.2. настоящего модуля) и делают краткий обзор программы тренинга.

После представления программы тренинга необходимо сообщить участникам информацию организационного характера: каков будет режим работы на тренинге, во сколько планируются начало и окончание работы, перерывы на обед и кофе-паузы, где расположены туалеты и запасные выходы, как, если в этом есть необходимость, будут оформляться документы (командировочные удостоверения, справки и т.п.) и др.

Выводы: знакомство с организацией, содержанием тренинга, решение организационных вопросов создают безопасную и деловую обстановку в аудитории, настраивают участников на продуктивную работу.

ТЕМА 2. ЗНАКОМСТВО И ОЖИДАНИЯ УЧАСТНИКОВ

Продолжительность: 15 минут.

Оборудование и расходные материалы: блокноты, ручки, бейджи, фломастеры, липкие листочки бумаги, плакат с нарисованным «Деревом ожиданий», электронная презентация «Тренинг «Менеджмент знаний». День первый», слайды № 1.7 и 1.8., «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 8.

Цель: познакомить участников, создать комфортную атмосферу в аудитории, а также определить ожидания участников и выяснить необходимость корректировки планов занятий, настроить участников на работу в программных рамках тренинга.

Методы: самопредставление участников, упражнение «Дерево ожиданий».

¹³ Далее в тексте идет нумерация тем в точном соответствии с их нумерацией в программе и плане тренинга

Практическая часть

Для этого занятия необходимо заранее приготовить лист флипчарта, на котором изображено (во весь лист) стилизованное дерево без листочков.

Тема «Знакомство»¹⁴ начинается с представления тренеров (имя, организация, опыт работы в организации, опыт создания/разработки документов, методических и других материалов).

Затем тренер предлагает всем участникам написать фломастером на бейджах, разборчиво и печатными буквами, видимыми на расстоянии, свои имена – те, которыми участники хотели бы называться в течение тренинга. Далее тренер просит участников написать на липких листочках¹⁵ свои ожидания от тренинга.

На всю эту работу отводится 5 минут.

Участники знакомятся друг с другом посредством представления самих себя. Каждый участник по очереди называет свои имя и фамилию, отделение КК/КП, которое он(а) представляет и кратко знакомит остальных с собственным опытом работы в организации КК/КП. На представление каждого участника отводится 30 секунд.

Тренер заранее записывает на флипчарте вопросы-подсказки для самопредставления участников:

- фамилия, имя;
- место работы;
- профессиональный опыт и интересы в области менеджмента знаний;
- отношение к теме тренинга (зачем он здесь?);
- какие ожидания от тренинга имеются у участника (при этом участник наклеивает свои листочки на Дерево ожиданий).

Выводы: знакомство сближает людей, устанавливает между ними дружеские связи, снимает излишнее напряжение, делает психологическую атмосферу на тренинге более комфортной. Выявление ожиданий участников позволит тренерам внести необходимые коррективы в планы, а участникам – лучше сосредоточиться на темах тренинга.

ТЕМА 3. ПРАВИЛА РАБОТЫ НА ТРЕНИНГЕ

Продолжительность: 5 минут.

Оборудование и расходные материалы: электронная презентация «Тренинг «Менеджмент знаний». День первый», слайд № 1.9, или плакат «Правила работы на тренинге».

Цель: повысить дисциплину участников, установить атмосферу взаимоуважения и настроить участников на эффективную работу.

Методы: общая дискуссия и демонстрация слайда или плаката.

Практическая часть

Тренер демонстрирует слайд «Правила работы на тренинге», и просит участников «согласовать» его. Таким образом, появляется «документ, обязательный к исполнению всеми». Тренер обращает внимание участников, что теперь они **обязаны** соблюдать правила, которые сами же и согласовали.

Примечание: несмотря на наличие слайда в электронной презентации, рекомендуется также заготовить плакат «Правила работы на тренинге» и вывесить его на стену аудитории, чтобы на протяжении всего тренинга эти правила были «на глазах» у участников.

¹⁴ Темы «Знакомство и ожидания участников» и «правила работы на тренинге» могут быть проведены самыми различными способами, на усмотрение тренеров. Здесь приводится только один из вариантов.

¹⁵ Рекомендуется использовать стикеры в виде листьев деревьев или цветов

Выводы: соблюдение правил создает на тренинге атмосферу комфорта, безопасности и более благоприятные условия для эффективной работы.

Тема 4. УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ КАК ФУНКЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Продолжительность: 10 минут.

Оборудование и расходные материалы: электронная презентация «Тренинг «Менеджмент знаний». День первый», слайды №№ 1.10-1.15, «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 5-7 и 9.

Цель: актуализировать проблему менеджмента знаний.

Методы: мозговой штурм, общая дискуссия.

Практическая часть

Данная сессия имеет целью «разогреть» участников, актуализировать для них проблему менеджмента знаний.

Сессия начинается с мозгового штурма. Тренер предлагает участникам ответить на вопрос: «Что такое «Знание»?».

Далее тренер предлагает участникам обсудить в ходе общей дискуссии следующие вопросы:

- Надо ли управлять знаниями и почему?
- Какое место менеджмент знаний занимает в общей системе менеджмента организации?

Далее тренер подводит итоги, ориентируясь на результаты мозгового штурма и общей дискуссии. Для подведения итогов можно использовать также приводимую ниже теоретическую информацию и слайды электронной презентации.

Теоретическая часть

«Можно говорить о двух наиболее распространенных определениях знаний. Одно из них довольно специфично и практично, другое – общего характера. В первом случае утверждается, что знания представляют собой практическую информацию, которая активно управляет процессами выполнения задач, решения проблем и принятия решений. Наряду с этим можно утверждать, что знания представляют собой любое слово, факт, пример, событие, правило, гипотезу или модель, которые усиливают понимание или исполнение в определенной области деятельности или дисциплины.»¹⁶

Инновации, воплощенные в новых знаниях, технологиях, услугах, оборудовании, квалификации кадров, организации работы специалистов и добровольцев, являются главным фактором конкурентоспособности и устойчивого развития.

Современный этап мирового развития характеризуется переходом человеческой цивилизации от индустриального к постиндустриальному обществу. Этот переход связан с усилением воздействия информации, знаний, науки на все стороны жизни общества. Соответственно, меняется набор основных факторов развития и источников экономического роста. Важнейшими из них являются **знания и интеллектуальный капитал**, которые становятся главным источником создания конкурентных преимуществ и устойчивого развития. Отсюда следует, что инновационное развитие является фундаментальным фактором развития всей организации в целом, определяющим её место в рейтинге других организаций, оказывающих аналогичные услуги.

Конец XX и начало XXI века характеризуется увеличением объема информации, необходимой для принятия эффективных решений, повсеместным использованием информационных технологий и возможностей Сети Интернет, разработкой и внедрением огромного количества новых

¹⁶ «Концепция управления знаниями в современных организациях», Б. З. Мильнер, Институт экономики РАН Государственный университет управления, Российский журнал менеджмента № 1, 2003. С. 57–76

материалов и технологий. Конкурентоспособность организаций стала зависеть от опережающего использования инновационных технологий и материалов. Интеллектуальный капитал становится определяющим элементом экономического потенциала страны, отрасли или отдельной организации.

Появление новых технологий, материалов, оборудования требует постоянного творческого использования и пополнения знаний, обновления профессиональных навыков, постоянного обучения в течение всей жизни. Вместе с тем инновационные технологии без специалистов, способных ими управлять, не могут обеспечить конкурентоспособность ни одной организации.



Интеллектуальный капитал и его главный носитель – человек – будут конкурентным преимуществом некоммерческой организации только в том случае, если она придает первостепенное значение своим человеческим ресурсам, создает целостную систему управления персоналом (штатными сотрудниками и добровольцами), связанную технологически и организационно со стратегическими целями организации, создает условия для повышения профессионального уровня и мастерства своего персонала через активное распространение и обмен знаниями.



Рис.2

Организация – это, прежде всего, люди. Нужно признать, что сегодня основной капитал КК/КП – это человеческий капитал: штатные сотрудники и добровольцы. И то, что они знают и умеют, как раз и движет всеми процессами организации и способствует ее развитию в целом (рис.2).

Знания людей – это неосязаемый актив организации. За последние 70 лет соотношение между неосязаемыми и осязаемыми активами изменилось с 30 к 70 на 63 к 37 (рис.3).

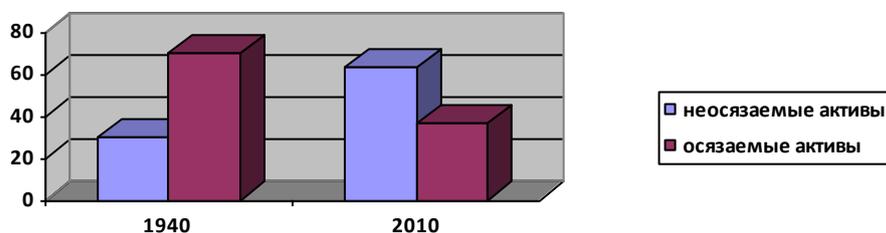


Рис. 3

Бухгалтерский баланс не может отражать всей ценности организации, потому что наиболее важный ресурс организации невидим и не может быть просто переставлен с места на место. Он в головах людей. Компетентный специалист на вес золота. Компетентный специалист, знающий

процессы конкретной организации, еще дороже. Теряя такого специалиста или не используя, не формализуя его знания, организация может потерять очень много, иногда – буквально все!

Интеллектуальный капитал

Впервые определение интеллектуального капитала дал Т. Стюарт. Под интеллектуальным капиталом организации понимают знания, которыми владеют ее работники, и накопленный ими опыт, организационную структуру, информационные сети и базы данных, патенты, лицензии, имидж.

Эдвинсон Л. и Мэлоун М. сделали попытку структурировать интеллектуальный капитал и разбили его на человеческий и структурный капитал. Поскольку продукт или услугу создает не один человек, то речь идет о совокупном человеческом капитале. К человеческому капиталу компании они отнесли знания, навыки, способности к нововведениям, соблюдение работниками внутренних норм и ценностей компании, к структурному – патенты, лицензии, торговые марки, организационную структуру, электронные сети, информационные базы данных. Человек выступает главным носителем интеллектуального капитала. В свою очередь структурный капитал рассматривается как совокупность потребительского и организационного капиталов. Потребительский капитал отражает взаимоотношение компании с клиентами, потребителями и поставщиками (может быть оценен измерением количества потребителей, продолжительности потребления, роли потребителя в создании продукта). Организационный капитал состоит из инновационного капитала (вложение в развитие и производство перспективных инновационных продуктов и услуг) и капитала знаний о процессах (know-how).

В настоящее время интеллектуальный капитал компании косвенно оценивается по удельному весу новых видов продуктов или услуг в соответствии с принятой градацией новизны. Считается, что 70 – 80% экономического роста происходит благодаря использованию новых знаний. В последние годы интеллектуальный капитал стали включать в оценку рыночной стоимости компании. Более того, трехкратное и более увеличение рыночной стоимости активов некоторых компаний по сравнению с их балансовой стоимостью в значительной степени приписывается интеллектуальному капиталу. В США рыночная стоимость компаний, занимающихся разработкой программных продуктов, выше балансовой, в 7 – 20 раз. Так, рыночная стоимость компании «Microsoft» оценивается в 350-400млрд. долл., а балансовая стоимость – до 10 млрд. долл.

Экономические параметры компаний, имеющих высокий интеллектуальный капитал и активно его использующих, существенно отличаются от таковых для компаний, ориентированных на основные принципы индустриальной экономики. Основное отличие состоит в размере инвестиций в научные исследования и разработки (НИИР), и в знания.

Выводы: повышать эффективность деятельности без знания того, что организация, а вернее – ее люди, уже знают и что им необходимо еще знать, невозможно. Выход – организация системы управления знаниями как необходимого элемента общего эффективного менеджмента.

Тема 5. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ЗНАНИЙ

Продолжительность: 20 минут.

Оборудование и расходные материалы: флипчарты, маркеры, ноутбук, проектор, электронная презентация «Тренинг «Менеджмент знаний». День первый», слайды 1.16 – 1.21, плакат «Основные проблемы, возникающие в организациях в связи с отсутствием эффективных процессов управления знаниями», «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 10 и 11.

Цель: актуализировать проблему, ознакомить участников с возникновением технологий управления знаниями и продемонстрировать участникам существующие сложности в управлении знаниями в системе КК/КП.

Методы: мозговой штурм, мини - лекция, вопросы-ответы, практикум «Основные проблемы, возникающие в организациях в связи с отсутствием эффективных процессов управления знаниями».

Практическая часть

Сессия начинается с практической работы (10 мин.).

Сначала тренер проводит короткий мозговой штурм (1-2 мин.) и просит участников ответить на вопрос: «Что такое управление знаниями?», как они понимают этот термин. Все ответы записываются на флипчарте, без обсуждения. Тренер подводит итог и говорит, что к более детальному обсуждению понятия «управление знаниями» группа вернется несколько позже.

Далее тренер предлагает участникам в мини-группах в течение 5-ти минут обсудить вопрос, какие проблемы, сточки зрения участников, возникают (или могут возникнуть) у них в организации в связи с отсутствием эффективной системы управления знаниями. Затем тренер просит каждую группу представить свои идеи по принципу «снежного кома» – идеям первой презентующей группы остальные группы делают свои добавления.

Затем тренер предлагает участникам на заранее заготовленном плакате (пример плаката см. ниже) или на стр. 11 Рабочей тетради отметить маркером те позиции, которые характерны для организаций участников. После все вместе подсчитывают, какие позиции на плакате оказались особенно «популярными» и обсуждают, почему так происходит. Основные причины выписываются на флипчарт, который должен оставаться на видном месте до конца тренинга.

Плакат

«Основные проблемы, возникающие в организациях в связи с отсутствием эффективных процессов управления знаниями»

- *Ресурсы знаний и информации неизвестны большинству сотрудников и добровольцев в должной мере*
- *Временные затраты на поиск нужной информации и/или нужных людей очень существенны (часто они превышают 50% рабочего времени)*
- *Одну и ту же информацию ищут снова и снова*
- *Неизвестно, как использовать даже те ресурсы, о которых знают*
- *«Нужные» люди не получают тех новостей, которые для них важны*
- *Информационные ресурсы организации не актуальны и содержат устаревшие и неиспользуемые данные*
- *Ушел человек – вместе с ним «уходят» все его контакты*
- *Прошлый опыт организации никак не учитывается, поэтому все регулярно наступают на одни и те же грабли*
- *Новички адаптируются долго и неэффективно*
- *Никто не знает, «кто что знает», и каждый спрашивает у того, с кем знаком лично*
- *Разные подразделения работают с одними и теми же клиентами, не подозревая об этом*

Далее тренер предлагает участникам мини-лекцию (10 мин.) с использованием изложенной ниже информации и электронной презентации.

Теоретическая часть¹⁷

Компании всего мира находятся в непрерывном поиске новых рычагов, с помощью которых можно добиться превосходства в конкурентной борьбе. Совсем недавно акцент на качество позволял завоевать большую долю рынка. Сегодня же высокое качество стало нормой и уже не может рассматриваться как единственное и достаточное конкурентное преимущество.

В настоящее время основным конкурентным преимуществом называют **нематериальные активы компании** – секреты производства, идеи, технологии и иные ноу-хау – в общем, все то, что называют **знаниями**. В ведущих компаниях мира доля нематериальных активов может достигать 80% стоимости.

Процессы, объединяемые в понятие «управление знаниями», не новы – к ним относятся научная организация труда, наставничество, передача опыта и т.д. Все это применялось организациями на протяжении многих лет, но лишь в последние три десятилетия стало называться **управлением знаниями** (от англ. knowledge management).

¹⁷ Источники:

- «Управление знаниями в организации»// А.В. Ахтеров, О.В. Лезина, И.В. Федоров// учебное пособие для студентов специальности 080505 «управление персоналом» //Министерство образования и науки Российской Федерации, Московский автомобильно-дорожный Государственный технический университет (МАДИ), Институт проблем развития ВПО, Кафедра социологии и управления//М.,
- «Управление инновационными проектами и программами»// учебное пособие //В.В. Быковский, Е.С. Мищенко, Е.В. Быковская и др.//Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011
- «Концепция управления знаниями в современных организациях»//Б. З. Мильнер// Институт экономики РАН Государственный университет управления// Российский журнал менеджмента № 1, 2003. С. 57–76



«Понимание растущей роли человеческих ресурсов (*human resource*), организационного управления (*organizational behaviour*) и информационных технологий (*information technologies*) в повышении эффективности современных компаний явилось основной причиной того, что ... специалисты различных научных направлений стали активно исследовать и обсуждать проблематику управления знаниями (*knowledge management*)»¹⁸

Долгое время знание было привилегией узкого круга мудрецов или посвященных. Тайна была принципом организации этих обществ знания, скрытого от непосвященных. Это относится и к небольшим коллективам египетских жрецов, и к средневековым сообществам ученых, концентрировавшихся вокруг университетов, и, в определенной степени, к ученым сообществам XIX века и т.д. В промышленности также формировались закрытые для внешних глаз сообщества технологического знания. Своими корнями они уходили в Средневековье, когда ремесленник тщательно оберегал свои секреты от потенциальных конкурентов.

Широкий обмен знаниями, прежде всего в гуманитарной сфере, начался с эпохи Просвещения, когда принципы демократии и открытости способствовали распространению идей универсальности, свободы и равенства. Распространение знаний посредством книги – сначала рукописной, а затем печатной – так же, как и распространение всеобщего школьного и университетского образования, сопровождали эту историческую эволюцию.

Любое общество, в том числе, общество Древнего Египта, Древнего Рима, основывается на знаниях. Сегодня, в начале XXI в., мы говорим об обществе, основанном на знаниях, подразумевая революционные процессы ускорения обмена знаниями и информацией. В этот обмен втягиваются все больше людей, так что практически каждый занятый скоро будет участвовать в процессе обработки и использования знаний и информации в процессе создания новых знаний.

Понятие «общество знания», впервые использованное в 1969 г. ведущим специалистом в области менеджмента П. Друкером, получило детальное развитие в 1990-х гг. Это понятие возникло почти одновременно с понятием экономики, основанной на знаниях, или экономики знаний. В настоящее время распространение новых технологий и появление Интернета дают новые шансы для расширения общественного пространства знания. Но и новые революционные технологии являются лишь средством создания общества знания. Бурный рост сетей сам по себе был бы недостаточен, чтобы заложить основы общества знания.



В основе общества знания лежит возможность находить, производить, обрабатывать, преобразовывать, распространять и использовать информацию с целью получения и применения необходимых для человеческого развития знаний.

Сама мысль о существовании различных форм знаний была высказана Икуджиро Нонакой (*Ikujiro Nonaka*) и Хиротакой Такеучи (*Hirotaaka Takeuchi*), одними из наиболее влиятельных мыслителей в области управления интеллектуальными ресурсами. В 1991 г. в журнале *Harvard Business Review* появилась статья Нонаки. В 1995 г. в содружестве с Такеучи он выпустил книгу *Knowledge Creating Company* («Компания, создающая знания»), в которой развил выдвинутые ранее теории. Эту книгу, безусловно, воспринять не просто, но в ней было дано определение многих новых понятий, и, возможно, важнейшим из них является различие между «явным» (*explicit*) и «скрытым» (*tacit*) неявным знанием.

¹⁸ Системы управления знаниями (методы и технологии)//Монография//А.Ф. Тузовский, С.В. Чириков, В.З. Ямпольский, под ред. В.З. Ямпольского/институт «Кибернетический Центр» ТПУ отдел информатизации ТНЦ СО РАН//Издательство научно-технической литературы//Томск, 2005//Электронный ресурс доступа: portal.tpu.ru/SHARED/y/YVZ/work/Tab1/SUZ_monogr.pdf

Сам термин «управление знаниями» вошел в практику организаций в 1989 году. Впервые же формулировка «управление знаниями» прозвучала в 1986 году на конференции ООН, а первый получивший известность случай применений концепции управления знаниями датируется 1973 годом (сталеплавильный завод *Chaparell Steel* в США применил метод лучших практик и получил повышение производительности труда в два раза).



Рис.4

Следует отметить, что на протяжении нескольких десятилетий (рис. 4) под управлением знаниями понималась группа IT-решений, которые способствовали сохранению, структурированию, анализу, поиску отчетов, аналитических записок и прочих документов, содержащих описание некоего успешного опыта в отрасли или самой компании. Поэтому изначально девиз управления знаниями звучал так: «Управляем знаниями, чтобы не изобретать колесо». А основная задача этих процессов в те годы заключалась в том, чтобы выявлять истории успеха и лучшие практики компаний, а затем использовать их опыт в других подразделениях или на других предприятиях отрасли. Эта задача сохранила свой смысл и сейчас, но теперь она не является приоритетной.

Такой подход доминировал в мире до 2000-2002 гг., когда проведенные аналитические исследования показали, что большинство руководителей компаний, где управляли знаниями (а таких в то время было около 60%), были разочарованы полученными результатами. Согласно исследованию консалтинговой фирмы *KPMG*, надежды, возлагавшиеся руководителями на процессы управления знаниями, не оправдались по следующим причинам:

- плохие коммуникации между сотрудниками не позволили им эффективно использовать технологические решения для управления знаниями (21%);
- каждодневное использование этих технологических решений не вписывалось в рабочие процессы организации (19%);
- системы оказались слишком сложны, чтобы использовать их без предварительного обучения, а у сотрудников не было на это времени (18%);
- пользователи не знали, как и зачем использовать новые технологии (15%);
- пользователи не видели личной выгоды в использовании новых технологий (13%);
- постоянно возникали технические проблемы (7%);
- руководитель не поддерживал идею управления знаниями (7%).

В то же самое время Ларри Прусак, исполнительный директор Института управления знаниями IBM, изучил 220 случаев внедрения УЗ-технологий и пришел к выводу, что примерно в половине из них затраты оказались неэффективными из-за **недооценки человеческого фактора** – компания легче купить новое IT-решение, чем задуматься над стратегией управления знаниями.

В начале XXI века на смену старым подходам пришла эпоха «практического управления знаниями с человеческим лицом», когда в центре внимания оказывается человек – создатель знаний. Соответственно организации начали придавать особое значение вопросам коммуникации, взаимодействия и культуре доверия (рис.5).

По разным оценкам, в настоящее время процессы и инструменты управления знаниями применяют 60 – 70% зарубежных компаний.



Рис. 5

Среди самых известных теоретиков – создателей концепции управления знаниями стоит выделить следующие имена:

- **Питер Друкер:** ввел понятие «работник умственного труда», основным средством производства которого являются мозги. Только за последние 10 лет П. Друкер написал более 30-ти книг и 75-ти статей.
- **Карл Эрик Свейби:** разработал концепцию интеллектуального капитала организации.
- **Икудзиро Нонака и Хиротака Такеучи:** описали процесс создания нового знания и его конверсию, ввели понятие «спираль создания знаний» или модель SECI.
- **Питер Сенге:** впервые применил понятие «обучающаяся организация».
- **Майкл Полана:** описал различия скрытых и явных знаний.
- **Карл Вииг:** разработал основную терминологию.
- **Ларри Прусак:** основатель института управления знаниями (США).

Вот как описывается история управления знаниями в Википедии:

«Теория нового общества получает свое развитие в работах Э. Тоффлера, где в качестве символической даты начала новой цивилизации – Третьей Волны, главными ценностями которой являются знания и информация, автор указывает 1956 год. Данной проблеме посвящается также ряд работ Д. Белла, М. Маклюэна и Ё. Масуды.

Чуть позже, в 1970-х годах, начинают разрабатываться информационные основы управления знаниями в трудах В. М. Глушкова, Ю. А. Шрейдера, Р. Ф. Гиляревского, Л. С. Козачкова, а на рубеже 1980 — 1990-х годов в Швеции, США и Японии практически одновременно зарождаются три разных подхода к концепции «управления знаниями», получившие в дальнейшем соответствующие названия. Скандинавский, или европейский, американский и японский. В этот период появляются первые монографии и публикации в средствах массовой информации, посвященные данному вопросу, а в 1986 году Карл Вииг вводит понятие управления знаниям. Нельзя также не отметить все возрастающий интерес со стороны организаций к управлению знаниями и факт организации первых, пока еще немногочисленных, конференций, посвященных изучаемой проблеме.

В 1990 году в книге «Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации» Питер Сенге представляет концепцию обучающейся организации – компании, способной к непрерывному самообучению. Управление знаниями выходит на практический уровень: в 1991 году в шведской страховой компании «Скандия» официально утверждается пост директора по управлению знаниями (англ. Chief Knowledge Officer). Большой вклад в развитие концепции управления знаниями в 1995 году вносит работа И. Нонаки и Х. Такэути «Компания-создатель знания: зарождение и развитие инноваций в японских фирмах».

Все последующие годы вплоть до сегодняшнего дня можно охарактеризовать как период широкого распространения концепции управления знаниями во всех сферах деятельности, включая науку и образование. На этом этапе происходит непосредственное формирование «технологии управления знаниями» как совокупности определенных методов, приемов и программно-технологических средств, для обеспечения свободной циркуляции знаний и их генерации.

В 1990-х годах появляются многочисленные публикации об управлении знаниями в сети Интернет, создаются специализированные сайты и журналы. В зарубежных вузах впервые становится возможной

специализация по управлению знаниями (Harvard Business School, George Mason University, the University of California-Berkeley's School of Information Management Systems), а в Бизнес-школе Хаас Университета Калифорнии происходит учреждение первой кафедры по знанию, первым профессором которой назначается Икуджиро Нонаки. В 1998 году выходит книга Т. Давенпорта и Л. Прусакса «Рабочее знание: как организации управляют тем, что они знают». В это же время в Парламенте Швейцарии происходит запуск проекта по управлению знаниями, целью которого является создание системы управления знаниями и ее использования на уровне правительственных учреждений.

В 1999 году возникает Институт управления знаниями – коммерческий исследовательский консорциум, в состав руководящих сотрудников которого входят такие специалисты как Крис Ньюэлл, Лоуренс Прусак, а также Дэвид Смит, консультант по вопросам управления знаниями в IBM Global Services.

Повсеместно увеличивается количество проводимых конференций, посвященных управлению знаниями. В России в этот период выходит сборник «Новая постиндустриальная волна на Западе» под редакцией В. Л. Иноземцева, а чуть позже в журнале «Вопросы экономики» публикуется статья первого заместителя Института экономики РАН, доктора экономических наук Б. Мильнера.

В 2001 году происходит запуск первого российского портала по управлению знаниями и выход книги А. Л. Гапоненко «Управление знаниями». 2003 год ознаменовался для России появлением монографии И. Нонаки и Х.Такеучи на русском языке, а также публикацией работы Б. З. Мильнера «Управление знаниями: эволюция и революция в организации».

Сегодня в России и за рубежом существует достаточно большое количество различных монографий, публикаций, Интернет-порталов, посвященных в той или иной форме концепции управления знаниями. Регулярно проводятся конференции, создаются форумы для обсуждения проблем и перспектив внедрения технологии управления знаниями в организациях. Все это свидетельствует о том, что менеджмент знаний, находясь на стыке различных дисциплин, являет собой совершенно новое, очень актуальное в современных условиях направление, изучение которого является предметом работ многих исследователей по всему миру.»¹⁹

Человечество вступает в эру знаний. Исследователи по-разному именуют новую стадию развития. Э. Тоффлер, например, называет ее эрой информации. Известны и другие названия – цифровая эра, золотая эра, эра парадоксов, постэкономическая эра. Журнал «Экономист» обозначил ее эрой знаний. В научных публикациях используется еще один термин – «экономика, основанная на знаниях», или «экономика знаний». Если рассматриваются не только экономические, но и социальные последствия нового периода развития, то в публикациях используется термин «общество знаний». Именно эти термины получили наибольшее распространение в отчетах авторитетных международных институтов, таких как Всемирный банк, ООН, ЮНЕСКО.

Название современного периода социально-экономического развития, в который вступает человечество, в конечном счете, несущественно. Важно другое: **в современном мире действуют новые тенденции, одна из которых – превращение знания в ключевой ресурс развития, глобализация конкуренции, основанной на создании наукоемких и знаниеёмких продуктов и услуг.**



Экономика, основанная на знаниях, – это экономика, позволяющая превращать знания в доход, причем не только в отраслях, непосредственно связанных с высокими технологиями. Характеристикой экономики, основанной на знаниях, является то, что знания стали самостоятельным мощным фактором производства, который нельзя заменить другими факторами.

Выводы: в настоящее время актуальность и важность проблематики управления знаниями осознается большинством специалистов, занимающихся корпоративным управлением и организационным развитием.

¹⁹ https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F%D0%BC%D0%B8

Тема 6. ЗНАНИЯ О ЗНАНИЯХ

Продолжительность: 60 минут.

Оборудование и расходные материалы: флипчарт, маркеры, электронная презентация «Тренинг «Менеджмент знаний». День первый», слайды №№ 1. 22 – 1.55, «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 12-20.

Цель: дать участникам основные знания о знаниях, их свойствах, классификации, конверсии.

Методы: общая дискуссия, мини – лекция, практикум «Идеи по совершенствованию четырех способов конверсии знаний».

Практическая часть

Тренер начинает сессию с дискуссии:

- Что такое «знание»?
- Что такое данные и информация?
- Чем данные и информация отличаются от знания?

Все ответы тренер записывает на флипчарте. Далее тренер предлагает разобраться с этими понятиями, проводя мини-лекцию. Во время лекции тренер постоянно побуждает участников, задавая различные вопросы к осмысливанию и обсуждению получаемой информации.

Во время обсуждения темы конверсии знаний тренер предлагает участникам практическую работу по определению идей по совершенствованию четырех способов конверсии знаний. Участники в мини-группах в течение 10-ти минут обсуждают свои идеи и оформляют их на листе флип-чарта. Далее каждая группа презентует свою работу, происходит общее обсуждение. На практическую работу в общем выделяется 30-35 минут.

Затем тренер продолжает излагать теоретический материал, используя электронную презентацию.

Теоретическая часть

Данные, информация и знания

«Заходя в книжный магазин, вы видите тысячи книг по самой разной тематике: художественная и научно-популярная литература, книги по естественным и гуманитарным наукам, бизнесу и т.д. Для вас список этих книг является данными. Предположим далее, что вас интересует тема «Управления знаниями в организации». Вы находите стеллаж с книгами по данной тематике и начинаете изучать их оглавления, авторов, читать аннотации и введения, т.е. у вас появляется определённая информация об этих книгах в контексте вашего интереса к этой теме. Наконец, вы выбираете понравившуюся вам книгу, покупаете её и начинаете читать. Полученная из книги информация, «преломляясь» сквозь призму Ваших собственных знаний и опыта, «превращается» в ваши знания, которыми можно поделиться с другими.

Таким образом, можно сказать, что:

- **данные** – неструктурированные цифры и факты вне контекста;
- **информация** - структурированный поток данных в контексте;
- **знания** – это персонифицированная информация, назначение которой – «двигать процессы»²⁰

²⁰ «Управление знаниями в организации»// А.В. Ахтеров, О.В. Лезина, И.В. Федоров// учебное пособие для студентов специальности 080505 «управление персоналом» //Министерство образования и науки Российской Федерации, Московский автомобильно-дорожный Государственный технический университет (МАДИ), Институт проблем развития ВПО, Кафедра социологии и управления//М., 2010



«Знания – совокупность профессиональных навыков, умений, способностей, жизненного опыта и мудрости, деловых и личных контактов, которые используются людьми для достижения поставленных целей.»²¹

Таким образом, можно сказать, что если знание «не движет процессы», то это не знание, а просто информация или данные (рис. 6).



Рис. 6

Вообще, существует множество определений Знания. Например:

- «Знание – это проверенный практикой результат познания действительности и верное ее отражение в сознании человека» (Большая Советская Энциклопедия, 1972).
- «Знание – это способность превращать информацию и данные в эффективные действия» (Applehans W., 1999).
- «Знание – это совокупность информации, понимания, осведомленности, полученных в результате опыта» (Oxford Advanced Learners Dictionary, 1982)
- «Знание – это комбинация данных и информации, к которым добавлено мнение, мастерство и опыт эксперта, что в результате дает ценный актив, который может быть использован для оказания помощи в принятии решений» (European Guide to good Practice in Knowledge Management, Part1)

«Понятие «знание» тесно связано и с такими понятиями, как «информация», «данные». Между этими понятиями нет четких границ. Рассел Аккоф, один из классиков исследования оперативной деятельности организаций, предложил следующую, вполне убедительную иерархию (рис. 7):

²¹ «Управление знаниями в организации»// А.В. Ахтеров, О.В. Лезина, И.В. Федоров// учебное пособие для студентов специальности 080505 «управление персоналом» //Министерство образования и науки Российской Федерации, Московский автомобильно-дорожный Государственный технический университет (МАДИ), Институт проблем развития ВПО, Кафедра социологии и управления//М., 2010



Рис.7

Данные – это некоторые неупорядоченные символы, рассматриваемые безотносительно к какому-либо контексту.

Информация – это выделенная и упорядоченная часть базы данных, обработанная для использования, то есть отвечающая на вопрос: «Кто?, Что?, Где?, Когда?»

Знание – это выявленные тенденции или существенные связи между фактами и явлениями, представленные в информации.

Понимание – это осознание закономерностей, содержащихся в разрозненных знаниях, позволяющее ответить на вопрос: «Почему?»

Мудрость – взвешенное, оцененное понимание закономерностей с точки зрения прошлого и будущего.

Продвижение по уровням иерархии понятий от «данных» к «мудрости» не есть механическое суммирование данных, информации, знаний. Каждое из приведенных понятий является основой для последующего, материалом для получения элементов нового более высокого качества знаний. При этом, как считает Р. Аккоф, первые четыре понятия имеют дело с прошлым или с тем, что уже известно, а «мудрость» касается будущего.»²²

Переход данных через информацию в знания продемонстрирован на рис.8.



Рис.8

²² Системы управления знаниями (методы и технологии)//Монография//А.Ф. Тузовский, С.В. Чириков, В.З. Ямпольский, под ред. В.З. Ямпольского/институт «Кибернетический Центр» ТПУ отдел информатизации ТНЦ СО РАН//Издательство научно-технической литературы//Томск, 2005//Электронный ресурс доступа: portal.tpu.ru/SHARED/y/YVZ/work/Tab1/SUZ_monogr.pdf, стр.9, глава 1.1.

«Разницу между информацией и знаниями можно охарактеризовать так: знания состоят из представлений, точек зрения и концепций, суждений и предположений, методологий и ноу-хау. Мы накапливаем знания, организуем их, интегрируем и храним в течение долгого времени, чтобы применить в конкретной ситуации.

Информация состоит из фактов и данных. Последовательно собирая, суммируя, анализируя и интерпретируя имеющуюся информацию, мы создаем (синтезируем) знания, которые используем для принятия решений, чтобы начать действовать.

Однако данные далеко не всегда трансформируются в информацию, а затем в знания. Ведь названия книг по управлению знаниями могут так и остаться данным, если вы в этот момент интересуетесь, например, фантастикой, или, прочитав оглавление, понимаете, что эта книга вас не интересует – в этом случае информация о книге, так и останется для вас информацией.



Информация и знания – понятия относительные. То, что для одной компании является информацией, для другой может рассматриваться как знания. Многие практики считают, что основными критериями различия здесь являются значимость на данный момент и возможность применения для достижения своих целей.

Процесс перехода данных в информацию и знания можно представить и таким образом, как это изображено на рис. 9.

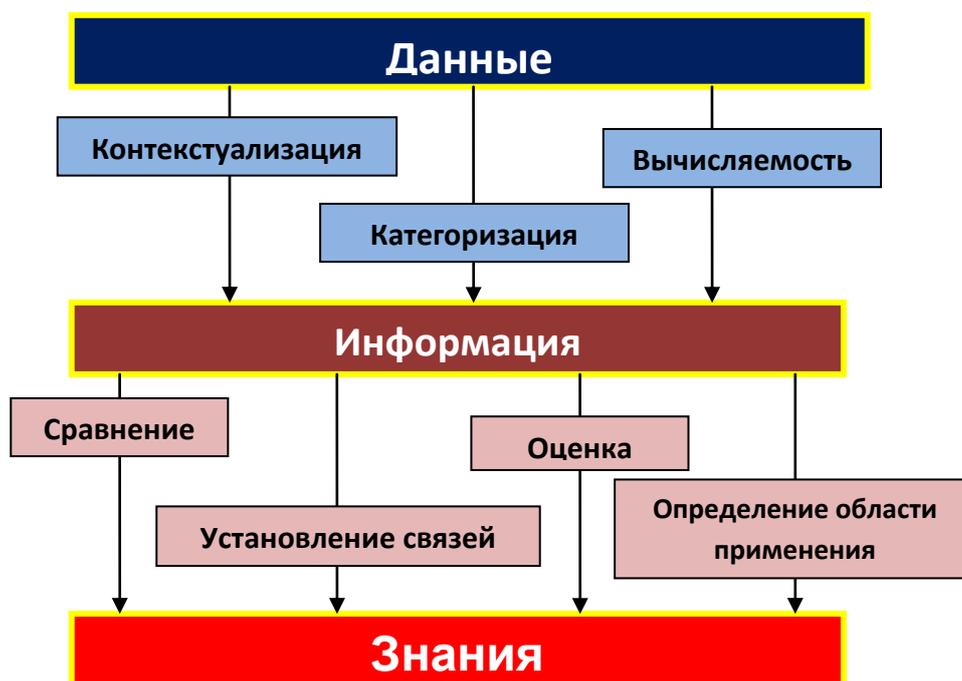


Рис. 9²³

Переход данных в информацию проходит через следующие процессы:

- **контекстуализация** – понимание того, для чего эти данные нужны, формирование контекста данных;

²³ «Управление знаниями в организации»// А.В. Ахтеров, О.В. Лезина, И.В. Федоров// учебное пособие для студентов специальности 080505 «управление персоналом» //Министерство образования и науки Российской Федерации, Московский автомобильно-дорожный Государственный технический университет (МАДИ), Институт проблем развития ВПО, Кафедра социологии и управления//М., 2010

- **категоризация** – происходит разбиение данных на типы и компоненты;
- **вычисляемость** – данные обрабатываются математически.

По аналогии, знания возникают из информации следующими путями:

- **сравнения** (как и когда возможно применить информацию об этом явлении к другому, аналогичному);
- **установления связей** (как эта информация соотносится с другой);
- **оценки** (как можно оценить информацию и как ее оценивают другие);
- **определения области применения** (какое применение имеет информация к тем или иным решениям или действиям).»²⁴

Уровни Знаний

Знание – многоуровневая структура (рис. 10 и 11).

Различаются такие уровни знания, как:

- «знаю что»;
- «знаю как»;
- «знаю почему».

«Знаю что» определяет, какое действие (что) необходимо предпринять, если это необходимо в силу разных причин. Например, продавец, знающий, какой товар лучше всего будет продаваться «здесь и сейчас», обладает именно таким уровнем знания.

«Знаю как» – более высокий уровень знания, подразумевающий знание того, каким образом что-то сделать. Такое знание необходимо, когда простые и известные способы реализации знания уровня «знаю что» не работают. Пример: продавец, придумывающий, как лучше продать свой товар (включая, в том числе стратегию размещения товара на полках, информирование покупателей и т.д.).

«Знаю почему» – самый высокий уровень знания. Этот уровень знания предполагает понимание причинно-следственных отношений, процессов взаимодействия различных структур и прогнозирование рисков. Как правило, этот уровень Знания реализуется через глубокое изучение теории, наличие опыта. Пример: менеджер по продажам, изучающий и прогнозирующий продвижение определенного товара на общем рынке продаж, с учетом всех рисков.



Рис. 10

²⁴ «Управление знаниями в организации»// А.В. Ахтеров, О.В. Лезина, И.В. Федоров// учебное пособие для студентов специальности 080505 «управление персоналом» //Министерство образования и науки Российской Федерации, Московский автомобильно-дорожный Государственный технический университет (МАДИ), Институт проблем развития ВПО, Кафедра социологии и управления//М., 2010

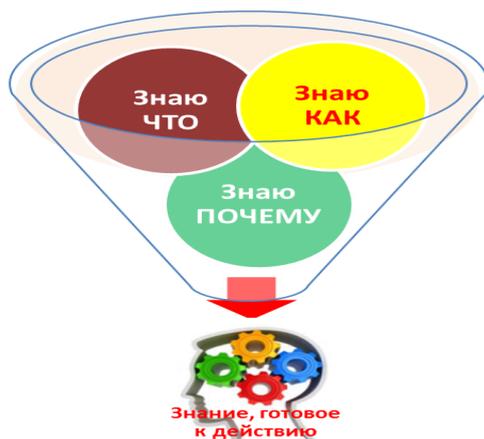


Рис. 11

В соответствии с этими уровнями различают **описательное, процедурное и аналитическое** знание (рис. 12):

- **Аналитическое знание** – это обоснование/рассуждение/аргументация, рассматривающие допущения и причинно-следственные связи (почему так происходит и что может произойти?) для определения действий, которые необходимо предпринять в данном контексте.
- **Процурное знание** – это знание о том, как что-то делать, либо каким образом нечто происходит, т.е. пошаговая процедура для решения различных задач (как делать).
- **Описательное знание** – это, по сути, данные и информация, которые, в соответствии с иерархией знаний, представленной выше, знанием, как таковым, быть не могут, т.к. они не обладают силой двигать процессы. Однако, по мнению ряда авторов (Блум и др.), если данные и информация (т.е., описательное знание) так или иначе участвуют в принятии решения, значит, они могут считаться знанием.



Рис. 12

Свойства знаний²⁵

«Знания представляют особый вид интеллектуальных ресурсов, обладающий рядом специфических свойств или характеристик.



«Свойства Знания – это изменяющиеся величины, присущие различным аспектам знания. В каждый конкретный момент Знание – получаемое или используемое – может иметь множество свойств. Признание многочисленных свойств Знания расширяет понимание ресурсов знаний и способы их получения. Свойства не говорят нам о том, ЧТО такое знание, либо какие ресурсы знаний существуют. Однако они помогают нам понять множество качеств знаний. Каждое свойство – потенциальная переменная для изучения, потенциальный рычаг для практика, позволяющий определить, куда прилагать усилия при управлении знаниями»²⁶.

- **Знания имеют возраст.** Появляющееся или новое/инновационное знание в сравнении с традиционным знанием является более «молодым».
- **Знания чувствительны к фактору времени.** Ценность Знания сильно зависит от «возраста», особенно тогда, когда речь идет о принятии решений. Имеет место и *старение знания*, по аналогии с моральным износом оборудования.
- **Знания долговечны, ибо они нематериальны.** Здесь нет парадокса. Даже такие прочные и долговечные творения человечества, как египетские пирамиды подвержены эрозии и разрушаются от времени. А вот геометрическая модель пирамиды нетленна.
- **Знание имеет первоисточник.** Знание появляется в умах, но при этом может перемещаться в пространстве. Однако первоначальный источник должен быть известен на тот случай, если понадобится уточнение или обоснование.
- **Знания инвариантны к пространству.** Они легко распространяются, в особенности по современным цифровым сетям телекоммуникаций. Причем это происходит практически без затрат по сравнению с материальными ресурсами (нефть, уголь, руда и т.п.). И потому глобализация знаний по существу является свершившимся фактом.
- **Знания обладают «текучестью».** В обществе постоянно происходит перенос знаний из одного хранилища в другой, а также поток знаний из хранилища «в себя». Концепция потока знания «в себя» – способ описания инноваций, создание нового знания, либо концепции изучения, хотя можно сказать, что изучение имеет место и тогда, когда одно хранилище данных получает знания из другого хранилища данных.
- **Знания должны быть важными** (значимыми) – иметь решающее значение «здесь и сейчас» – это краеугольный камень управления знаниями. Степень пригодности, важности или ценность знания можно измерить через быстроту его получения, его соответствие потребностям и получаемым результатам от его использования. Можно обладать большим объемом важных знаний, но обилие малозначимых знаний создает перегрузку, отнимает время на их усвоение, что ведет к большим затратам.
- **Знания должны быть достоверными.** Необходимо быть уверенными, что получаемые знания будут двигать «нужные процессы в нужном направлении».
- **Знания обладают плотностью.** Богатство или плотность знания – качество, напрямую влияющее на его поглощения. Плотность Знания зависит от ряда его других характеристик – значимости, ценности, изменчивости и местоположения. Однако, способность к

²⁵ Системы управления знаниями (методы и технологии)//Монография//А.Ф. Тузовский, С.В. Чириков, В.З. Ямпольский, под ред. В.З. Ямпольского/институт «Кибернетический Центр» ТПУ отдел информатизации ТНЦ СО РАН//Издательство научно-технической литературы//Томск, 2005//Электронный ресурс доступа: portal.tpu.ru/SHARED/y/YVZ/work/Tab1/SUZ_monogr.pdf,
²⁶ Клайд В. Хосаппл, "Знание и его характеристики", гл.9, "Руководство по управлению знаниями", Springer-Verlag, 2003.

поглощению знаний зависит также в большой степени от способностей реципиента к их восприятию, исходя из сходства нового знания с областью уже имеющихся знаний и опыта реципиента.

- **Знания должны быть доступны.** Имеет большое значение близость Знания к месту применения (в пространстве, а не во времени).
- **Знания должны быть измеримы.** Важно понимать, какая оценка может быть применима к конкретному Знанию – количественная, качественная, стоимостная и пр.
- **Знания должны подвергаться инвентаризации.** Инвентаризация запасов знаний должна проходить постоянно. Многие свойства, присущие физическим вещам, присущи и знаниям (например, пополнение, устаревание, стоимость, структура, обеспечение качества, мониторинг, планирование и пр.). Следовательно, знания могут учитываться, храниться, систематизироваться, изучаться, подвергаться ревизии, измеряться и оцениваться соответствующим образом.
- **Знания имеют видовое разнообразие и способность к конверсии.** Знание может иметь разные виды: быть **явным** или **неявным** (не выраженным словами). **Неявное** знание существует главным образом в головах знающих индивидов, включая мысленные модели «знаю как» и «знаю почему». Неявное знание может быть преобразовано в **явное** в виде записок, формализованных документов, процедур, руководств, обучающих сессий, проектов и т.п. В отличие от неявного знания после кодификации такое знание легко передается другим. Это самое важное свойство явного знания. Главная трудность – найти баланс между потребностью в конверсии и преимуществом каждого из этих видов знания – «Соединить и Собрать».
- **Знания – постоянно увеличивающийся ресурс.** Его расширенное воспроизводство обеспечивают наука, технический прогресс, образование. В последнее время, благодаря развитию региональных и международных связей, новых коммуникационных возможностей, которые представляют современные системы связи и транспорта, а также деятельности транснациональных корпораций, темпы прироста знаний и их использованиекратно возросли.



Как не без основания утверждает Paul Romer, «знания – единственный неограниченный ресурс, единственный актив, который увеличивается по мере его использования». Идеи рождают новые идеи, а переданные (проданные) знания в любом случае остаются с теми, кто ими делится (продает).

- **Знания имеют свою область применения.** Знание может применяться как **универсальное**, либо как **конкретное**, применяемое в специальном контексте или только в определенных обстоятельствах. Определенные типы знаний, полученных в результате опыта, могут иметь лишь конкретное применение, либо применяться в очень ограниченном контексте. Другие виды знания имеют более универсальный характер – могут применяться в масштабах небольшой местности, в масштабах региона и далее – вплоть до применения его в мировых масштабах. В этом случае важно знать, каким образом это знание применяется, и обращаться с таким знанием следует соответствующим образом.
- **Знания должны инициировать действия.** «Знание – сила». Знание – сила, дающая знание о том, что делать с данными и информацией.
- **Знание должно быть ясным.** Данное свойство помогает определить объем интерпретации, необходимый для понимания Знания и подготовки его к использованию. Если Знание неясно, либо для его понимания необходимы значительные усилия, полезность такого знания сомнительна.

- **Знания можно продавать многократно, ибо они слабо отчуждаемы.** У того, кто их продает, остается не меньше. Следует признать, что в коммерциализации знаний имеет место специфическая проблема. Мало кто готов покупать знания, пока не поймет, в чем их суть, а познав, – теряет желание к их приобретению по понятным причинам.



В США даже установлена своеобразная единица устаревания знаний – период полураспада знаний – время после обучения, в течение которого профессионалы теряют половину первоначальной компетентности. К знаниям с длительным периодом полураспада относятся фундаментальные знания.

- **Знания социальные, являясь одновременно и общественным, и частным благом.** Знания, не востребованные рынком, существуют в форме общественного блага (культура, образование, фундаментальная наука и т.д.). Знания превращаются в частное благо, когда они востребованы рынком как экономический ресурс.
- **Знание – орудие конкуренции.** Интеллектуальный капитал, менеджмент знаний признаются сегодня важнейшими инструментами и ресурсами компаний и организаций в обеспечении эффективности их деятельности и, следовательно, в обеспечении их преимуществ в конкурентной борьбе. Отсюда и повышенный интерес активных компаний к созданию офисов и технологий управления знаниями, к созданию и развитию систем управления знаниями.»²⁷

Систематизация знаний

Существует множество способов систематизации знаний, например, знания различаются:

- **по носителям** (индивидуальные/личные, групповые, организационные);
- **по степени общности** (специальные, общие);
- **по предмету** (знаю как; знаю почему; знаю что; знаю кто; знаю где; знаю когда), а также по иным характеристикам;
- **по форме существования** (явные и неявные).

Систематизация знаний по носителям: личные, групповые и организационные знания

Личные знания – это знания, умения, опыт и компетенция отдельных людей, которые находятся, как правило, в форме неявных знаний, но могут быть переведены в явные. Личное знание объединяется в групповое. Некоторые исследователи, в частности Д. Стоунхаус, объединяют групповые явные и неявные знания в **организационное знание**.



«...Знания находятся, главным образом, в голове человека, мозг которого обладает уникальной способностью создавать и работать со Знанием.

При выполнении интеллектуальной работы человек усваивает данные и информацию, пытаясь найти решение некоторой проблемы. Проблема может носить внешний по отношению к индивидууму характер или внутренний, если, например, речь идет о повышении объема и уровня его знаний. По мере усвоения новых данных и информации человек (осознанно или неосознанно) пытается встроить их в общую структуру своих знаний. При этом в структуре его представлений могут возникать противоречия и сложности, которые человек тем или иным способом преодолевает. Упрощение сложности такого рода достигается в

²⁷ Системы управления знаниями (методы и технологии)//Монография//А.Ф. Тузовский, С.В. Чириков, В.З. Ямпольский, под ред. В.З. Ямпольского/институт «Кибернетический Центр» ТПУ отдел информатизации ТНЦ СО РАН//Издательство научно-технической литературы//Томск, 2005//Электронный ресурс доступа: portal.tpu.ru/SHARED/y/YVZ/work/Tab1/SUZ_monogr.pdf,

результате мыслительной деятельности человека путем новых обобщений и уточнения (развития) связей. Эти обобщения и связи позволяют упорядочить хранение и упростить понимание новой информации, а также ее запоминание и использование.

Человек в определенной мере ограничен в объемах запоминания разрозненных данных и сведений. Ему гораздо проще работать с упорядоченной информацией, со связанными наборами понятий, с цельными структурами знаний. Как разлитую жидкость сила притяжения собирает в более низких местах, так и головной мозг человека собирает отдельные элементы понятий и отношений в слитые, связанные структуры. Если связывания не происходит, мозг уточняет понятия, достраивает структуры, связи, которые, в конце концов, позволяют ему достигнуть цельного представления. Человек находится в состоянии творческих мук до тех пор, пока не наступает момент формирования ясного понимания явления, ситуации, проблемы.

Современные информационные технологии оказывают существенную помощь человеку в преодолении имеющихся ограничений мозга в части объемов и скорости поиска и связывания информации и понятий из многих разнообразных источников в единую сеть, и в этом, очевидно, состоит их постоянно возрастающее значение.²⁸»

«Организационное знание – это набор принципов, фактов, навыков, правил, которые информационно обеспечивают процессы принятия решений, поведение и действия в организации. Организационное знание развивается на основе индивидуальных знаний каждого члена организации.

Организационное знание проявляется в планах, специфических ресурсах, индивидуальных и групповых компетенциях, практике и воплощается в технологиях. Данный вид знания может быть явным, и тогда оно укладывается в инструкции; может быть неявным, и тогда проявляется в устойчивом характере действий членов организации. Явное организационное знание может храниться централизованно и передаваться через информационные системы, а те решения, которые нуждаются в неявно выражаемом знании, должны приниматься там, где такое знание сосредоточивается.

Иными словами, принятие подобных решений должно быть делегировано отдельным сотрудникам организации, которые обладают требуемым неявным знанием, или все решения, требующие данного знания, должны приниматься с помощью экспертов.

Д. Стоунхаус отмечает, для того чтобы выстроить новое знание, организация должна предпринять определенные действия, направленные на стимулирование приобретения информации и преобразования ее в знание. Важно, чтобы менеджеры обладали знанием своего бизнеса и области деятельности. Также важно, чтобы они понимали природу самого этого знания с тем, чтобы могли создать необходимую среду, в которой знания порождаются, накапливаются, распределяются, координируются и, прежде всего, ценятся как источник отличительных способностей и соответственно конкурентного преимущества²⁹.

«В процессах обмена неявными знаниями, в установлении границ между личным и корпоративным знанием имеют место определенные проблемы. Прогрессивная система управления знаниями организации должна в этом отношении исходить из понимания, что неявное знание остается в головах индивидуумов и является их личным знанием, в то время как результат его применения – инновационные идеи, стратегии, решения, продукция, создаваемая

²⁸ Системы управления знаниями (методы и технологии)//Монография//А.Ф. Тузовский, С.В. Чириков, В.З. Ямпольский, под ред. В.З. Ямпольского/институт «Кибернетический Центр» ТПУ отдел информатизации ТНЦ СО РАН//Издательство научно-технической литературы//Томск, 2005//Электронный ресурс доступна: portal.tpu.ru/SHARED/y/YVZ/work/Tab1/SUZ_monogr.pdf, стр. 21, глава 1.4.3.

²⁹ «Управление знаниями в организации»// А.В. Ахтеров, О.В. Лезина, И.В. Федоров// учебное пособие для студентов специальности 080505 «управление персоналом» //Министерство образования и науки Российской Федерации, Московский автомобильно-дорожный Государственный технический университет (МАДИ), Институт проблем развития ВПО, Кафедра социологии и управления//М., 2010

структурными подразделениями в течение оплачиваемого времени, становятся корпоративными знаниевыми ресурсами, организационным знанием.

Корпоративная культура действует, таким образом, как посредник между личностным и организационным знанием, определяя, какие знания принадлежат организации, а какие – личностям и группам. Правила, по которым действует этот посредник, должны минимизировать ситуации, когда сотрудники не склонны передавать свои знания в корпоративные базы знаний, опасаясь потерять на них право собственности. Ни в части авторских прав, ни в части моральных и материальных вознаграждений носители явных знаний не должны чувствовать себя ущемленными. В этих вопросах корпоративная культура должна выступать гарантом справедливости».

Систематизация знаний по степени общности: специальные и общие знания

К **специальным знаниям** относятся ноу-хау, результаты исследований рынка продукции, особая корпоративная культура, специфические методы управления, оригинальные способы мотивации персонала и пр. Специальные знания являются наиболее вероятным источником конкурентного преимущества организации, поскольку формируют ее отличительные способности.

К **общему знанию**, которым обладают аналогичные организации в отрасли, относятся знания о способах производства продукции/услуг, базовых технологиях работы и др. К общему относится также то знание, которое разделяют все организации (универсальные принципы, знания о фундаментальных законах и пр.). Общее знание необходимо любому бизнесу, но создать конкурентное преимущество на базе этого знания сложно.

Систематизация знаний по предмету: где, что, как...

Знания также различаются по своему предмету. Можно предложить следующую классификацию знаний, формирующихся в рамках организации в зависимости от области применения (табл. 1).

Таблица 1

Вид	Содержание	Область применения	Явное знание	Неявное знание
Знаю что	Знание фактов, необходимых для выполнения той или иной работы	Эти знания нужны во многих ситуациях, но не всегда критичны	«Я знаю, что наша организация предоставляет такие-то услуги»	-
Знаю кто	Знания об отношениях, контактах, о том, кто обладает необходимыми умениями и возможностями, а также знаниями	Эти знания особенно важны в процессе сетевых взаимодействий	«Я знаю, кто отвечает за оформление документов»	«Я знаю, кто наш клиент, кто профинансирует проект, а кто – нет, опираясь на свой личный опыт и интуицию»
Знаю как	Продвинутые умения, знания о процессах, процедурах, методиках, инструментах, технологиях, которые используются в организациях	Эти знания позволяют выполнить задание, однако можно выполнить задание, но не иметь представления о процессе в целом	«Я знаю, как написать проект»	«Я знаю, как «продать» проект, опираясь на свой личный опыт общения с потенциальными инвесторами и интуицию»
Знаю где	Знания о том, где можно найти необходимую информацию, а также с помощью каких	Применяются при работе с современными средствами поиска и обработки информации	«Я знаю, где можно найти обновления ФЭ РФ»	-

	поисковых средств можно это сделать			
Знаю почему	Системное понимание, знания о контексте деятельности отдельных работников и организации в целом, знания о перспективах и факторах деятельности	Эти знания важны при реализации стратегических планов развития. Они позволяют установить зависимость между элементами и их влиянием на процессы, помогают установить, в какой момент наиболее целесообразно осуществлять те или иные действия или прекратить активность	-	«Я знаю, почему компания проводит такую политику»
Чувствую, как и почему	Синтез и тренированная интуиция, знания, которые позволяют соединить два или более аспекта для получения нового эффекта	Эти знания генерируют и реализуют инновации, а также координируют работу в организации, направляя ее в русло высокой эффективности	-	«Я знаю, как увеличить устойчивость организации»

Систематизация Знаний по форме существования: явные и неявные знания

«К **неявным знаниям** (*tacit knowledge*) ... относятся опыт, мастерство, культура мышления, интуиция, хранящиеся в нейронных структурах головного мозга человека, как результат генетической наследственности, образования и приобретенного жизненного опыта. Неявное знание – это способность человека к адаптации в меняющихся условиях. Неявные знания существуют в умах специалистов, развиваясь во времени, через опыт, почерпнутый из профессиональной деятельности, книг, наставничества, а также обучения. Неявные знания зависят от жизненных ресурсов личности, от ее биофизических свойств и психологического потенциала... Опыт, интуиция и культура мышления, передающиеся по наследству и будучи сформированными отчасти образованием, обеспечивают (неявному) знанию способность преодолевать сложности.»³⁰.

Скрытое знание находится в мозгу человека и, согласно определению Поляного (1966), с трудом поддается формулировке. Большинство видов знаний первоначально носят скрытый (неявный) характер. Они с большим трудом развиваются на протяжении длительного периода времени методом проб и ошибок и используются не полностью, поскольку «организация не знает, ЧТО она знает» (*O'Dell u Grayson, 1988, стр. 154*).

Если неявное знание, безусловно, признается полезным, возникает необходимость перевода неявного знания в явное для обеспечения его доступности для других.

«К **явным знаниям** (*explicit knowledge*) относятся описания теорий, методов, методик, технологий, механизмов и машин, конструкций, систем и т.п. Явные знания хранятся на реальных физических носителях (в книгах, бумажных документах, рисунках, схемах, фильмах, аудио и видеозаписях, магнитных и электронных файлах и базах данных и т.п.).

К явным знаниям также можно отнести многочисленные компоненты информационных систем организации, такие, как:

³⁰ Системы управления знаниями (методы и технологии)//Монография//А.Ф. Тузовский, С.В. Чириков, В.З. Ямпольский, под ред. В.З. Ямпольского/институт «Кибернетический Центр» ТПУ отдел информатизации ТНЦ СО РАН//Издательство научно-технической литературы//Томск, 2005//Электронный ресурс доступа: portal.tpu.ru/SHARED/y/YVZ/work/Tab1/SUZ_monogr.pdf, стр.16, глава 1.4. 1.

- **данные** (файлы с данными, базы данных, базы инструкций и правил регламентного характера);
- **документы** (файлы с текстами в разных форматах);
- **разнообразные программы** (расчетные, аналитические, управления данными, графические, экспертные), реализующие разнообразные алгоритмы решения задач;
- **адреса ресурсов и ссылки**, фиксирующие местонахождение различных информационных ресурсов в архивах компании и в сетях Интернет.

Иначе говоря, явные знания организации – это все то, что остается в ее офисах, когда все сотрудники уходят домой, и без чего в значительной мере также невозможна их эффективная деятельность.

Необходимо понимать, что явные знания, несмотря на стремительный рост их объемов в книгах, журналах, электронных базах и сетях, являются лишь частью всех знаний. Обучение по книгам, через Интернет – это работа только с явными знаниями.»³¹

Явные и неявные знания с позиции их носителей³² представлены в табл. 2:

Таблица 2

Виды знаний	Явные	Неявные
Личные	Знания отдельных людей, которые могут быть записаны и переданы в виде документов	Умения отдельных людей, их компетенции, нормы и верования, существующие вместе со своим носителем
Организационные/ Групповые	Знания групп людей – персонала организации, которые можно кодифицировать (нормы взаимодействия, процедуры)	Знания групп людей – персонала организации, которые невозможно или очень сложно кодифицировать и передать в виде документа (групповая/организационная культура, ритуалы, коллективные нормы и т.п.)

Обмен и трансформация (конверсия) явных и неявных Знаний. Модель *SECI*.

Между явными и неявными знаниями происходит непрерывный обмен и трансформация [Ноака И., Такеучи Х., 2003]. Этот циклический процесс, представленный 4-мя фазами (рис.13 и 14):

- **социализация (S)** – процесс взаимодействия, обеспечивающий конверсию знаний. Совместное использование знания через коммуникацию или общий опыт (например, обучение).
- **экстернализация (E)** преобразует подразумеваемые (скрытые, неявные) знания в явные, доступные для общего пользования (с тем, что знают и умеют отдельные люди, могут ознакомиться и научиться этому все, кому интересно и необходимо, используя задокументированные знания: отчеты, описания, схемы, инструкции, практические пособия и т.д.).
- **комбинация (C)** – объединение отдельных знаний, описания процесса получения навыков в единое целое, в некую систему: создание основы Знаний (и основных знаний), распространение лучших практик. Сочетание различных компонентов очевидного (явного) знания, создание образцов и т.д.

³¹ Системы управления знаниями (методы и технологии)//Монография//А.Ф. Тузовский, С.В. Чириков, В.З. Ямпольский, под ред. В.З. Ямпольского/институт «Кибернетический Центр» ТПУ отдел информатизации ТНЦ СО РАН//Издательство научно-технической литературы//Томск, 2005//Электронный ресурс доступа: portal.tpu.ru/SHARED/y/YVZ/work/Tab1/SUZ_monogr.pdf, стр.17, глава 1.4.2.

³² «Управление знаниями в организации»// А.В. Ахтеров, О.В. Лезина, И.В. Федоров// учебное пособие для студентов специальности 080505 «управление персоналом» //Министерство образования и науки Российской Федерации, Московский автомобильно-дорожный Государственный технический университет (МАДИ), Институт проблем развития ВПО, Кафедра социологии и управления//М., 2010

- **интернализация (I)** – другая модель конверсии знаний, суть которой состоит **в переводе явных знаний обратно в подразумеваемую (скрытую) форму**: учимся, делая (делая – учимся!). Обучение на рабочем месте. Люди явное знание переводят в неявное (в собственные знания, навыки, умения, опыт и т.д.).



Рис. 13

«Перечисленные процессы не происходят изолированно, а выполняются вместе в различных комбинациях в обычных производственных ситуациях. Например, знания создаются в результате взаимодействия сотрудников и явных знаний. Посредством разнообразных взаимодействий неявные знания материализуются и распределяются.

Хотя индивидуумы (например, сотрудники) повседневно участвуют во всех этих процессах, с точки зрения управления знаниями и, следовательно, с точки зрения организации наибольшая ценность возникает от их комбинации, так как при этом создаются новые знания, распространяются и усваиваются другими сотрудниками, которые могут использовать их и таким образом формировать новый опыт и неявные знания. Последние, в свою очередь, могут использоваться совместно с другими сотрудниками и т.д.

Траекторию развития описанного процесса, имея в виду его многоплановость и слабую предсказуемость, видимо, лучше всего описывает спиралеобразный характер движения»³³.

³³ Системы управления знаниями (методы и технологии)//Монография//А.Ф. Тузовский, С.В. Чириков, В.З. Ямпольский, под ред. В.З. Ямпольского/институт «Кибернетический Центр» ТПУ отдел информатизации ТНЦ СО РАН//Издательство научно-технической литературы//Томск, 2005//Электронный ресурс доступа: portal.tpu.ru/SHARED/y/YVZ/work/Tab1/SUZ_monogr.pdf, стр.19, глава 1.4.3.



Рис. 14

Процесс создания знаний в соответствии с моделью И. Нонака представлен на рисунке 15.

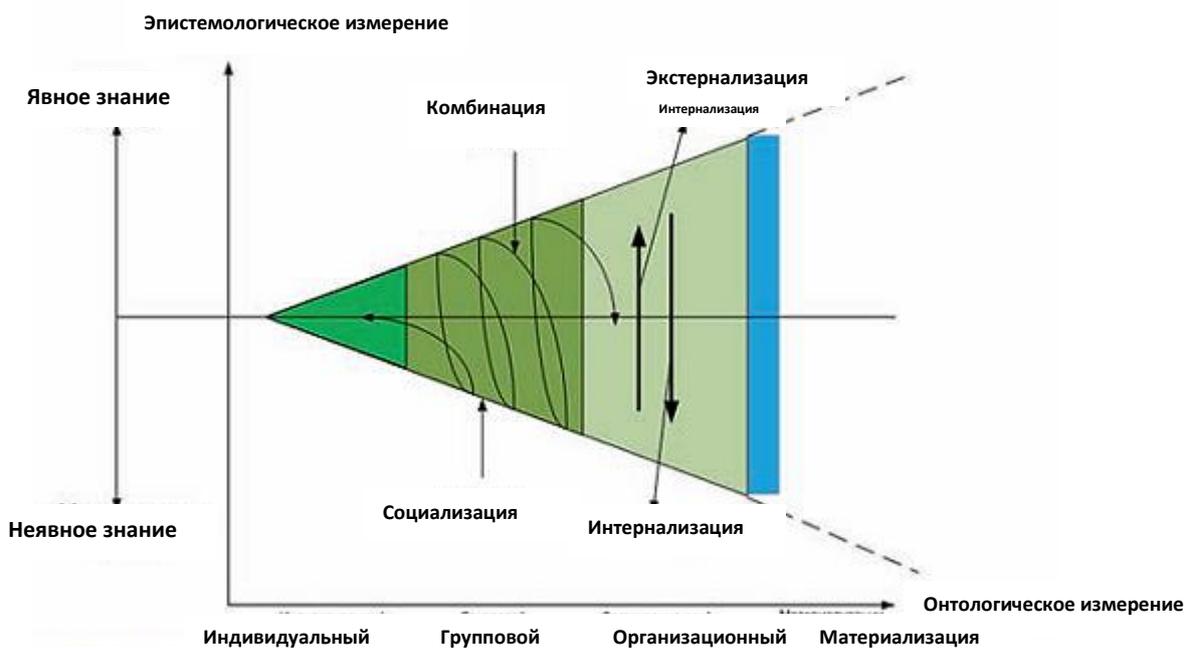


Рис. 15

Некоторые методы конверсии неявных знаний в явные

В процессе передачи неявных знаний огромную роль играет **процесс взаимодействия**, осуществляемый через сотрудничество, дискуссии и свободный обмен идеями.

Например, при общении у собеседника может неожиданно возникнуть какой-то вопрос, который он неосознанно сформулировал, а у отвечающего может возникнуть объяснение, которое он не планировал дать, но которое появилось в связи с обсуждением, ответами на вопросы и комментариями окружающих. Таким образом, сотрудничество приводит к формированию новых знаний.

При извлечении знаний в процессе межличностного сотрудничества полезно использовать коммуникативные методы, а именно:

- **пассивные** (наблюдения, протоколы «мыслей вслух», лекции);
- **активные** (игры, диалоги, круглые столы);
- **групповые** («мозговой штурм», ролевые игры);
- **индивидуальные** (анкетирование, интервью, экспертиза).

Процесс взаимодействия для передачи и распространения неявных знаний может быть довольно эффективно осуществлен методами «мозгового штурма» (групповая генерация идей, путей реализации идей, выбор способа решения задачи), методом непосредственного общения, методом постпроектного анализа (перевода проблемы в задачу) и др.

Мозговой штурм (*brainstorming*) – это процесс, включающий группу людей, которые встречаются для рассмотрения проблемы и затем намеренно предлагают так много необычных решений, насколько это возможно. Участники высказывают идеи, как только они возникают у них, затем развивают идеи, высказанные другими. Все идеи фиксируются и не критикуются. Только когда сеанс мозгового штурма завершается, идеи оцениваются. Мозговой штурм помогает в решении проблем и создании новых знаний из уже имеющихся.



Для успешного проведения мозгового штурма полезны следующие рекомендации:

- *ведущий должен контролировать процесс и поддерживать его проведение;*
- *в начале должна быть определена проблема, которую нужно решить, и критерии, которым должно соответствовать полученное решение;*
- *ведущий должен поощрять энтузиазм, не критическое отношение между участниками штурма, стимулировать и поощрять активное участие всех членов команды;*
- *сеанс должен продолжаться в течение фиксированного времени, и ведущий должен следить, чтобы мыслительная деятельность участников продолжалась не слишком долго;*
- *ведущий должен стараться удержать мозговой штурм на заданной теме и направлять его на выработку практически значимых решений;*
- *желательно, чтобы участники процесса мозгового штурма были бы представителями различных областей знаний, обладающими разным опытом работы (разнообразие их априорных знаний и опыта способствует зарождению большего количества творческих идей в течение сеанса мозгового штурма);*
- *участники мозгового штурма должны быть раскрепощены, пребывать в хорошем и даже веселом настроении, что также способствует зарождению новых идей как сугубо практических, так и совершенно непрактичных;*
- *идеи не должны критиковаться или оцениваться в ходе сеанса мозгового штурма (критика тормозит генерацию идей, вводит элемент риска для членов группы в высказывании своих идей; все это сдерживает творчество и мешает непринужденному ходу мозгового штурма);*
- *участники мозгового штурма должны не только предлагать свои идеи, но также должны поддерживать чужие, «воспламеняться» от ассоциаций с идеями других участников и развивать их;*
- *ход сеанса должен записываться либо в виде отдельных существенных заметок, либо полностью на магнитофон/диктофон (эта запись в дальнейшем должна анализироваться, а предложенные варианты идеи оцениваться);*

- **в ходе мозгового штурма полезно записывать и впоследствии исследовать идеи на доске с тем, чтобы они были видны всем участникам.**

Непосредственное общение или свободный обмен идеями (Face-to-Face Interaction) является традиционным, широко используемым методом передачи неявных знаний (*socialisation*), которыми владеют сотрудники организации. Такое общение является неформальным и весьма плодотворным. Личное взаимодействие способствует увеличению коллективной памяти организации, развивает доверие и поощряет сотрудников к обмену знаниями.

Общение усиливает в организации социальные связи, повышает коллективное понимание цели и смысла решаемых задач и проблем.

Непосредственное общение приводит к появлению консенсуса в том, что является необходимым знанием, и к созданию (выявлению) новых знаний. Оно создает среду, в которой участники видят свою организацию как сообщество людей, способных разносторонне анализировать информацию (т.е. создавать знания).

Постпроектный анализ (Post-Project Reviews) – это сессии, собрания, семинары с разбором результатов выполненной работы. Они используются для выделения приобретенного опыта (уроков) в ходе выполнения проекта в процессе деятельности организации. Такие критические анализы и обзоры способствуют фиксации знаний, причин успехов и неудач, лучших практических решений. Постпроектный анализ повышает эффективность обучения сотрудников, создает возможность повторного использования знаний в последующих проектах. Для эффективного использования этого метода должно выделяться специальное время для сессий, собраний, семинаров. Важно также, чтобы постпроектный анализ осуществлялся сразу после завершения проекта, когда все плюсы и минусы свежи в памяти, а участники событий и работ не отошли от дел и не потеряли к ним интерес.

Выводы: понимание, что такое «знание», его характеристик и способов конверсии является непреложной основой процесса управления знаниями.

Тема 7. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Продолжительность: 50 минут.

Оборудование и расходные материалы: флипчарт, маркеры, электронная презентация «Тренинг «Менеджмент знаний». День первый», слайды №№ 1.56.– 1.86., «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 21 – 32.

Цель: Познакомить участников с основными компонентами процесса управления знаниями.

Методы: мини - лекция, общая дискуссия, практикум «Основные компоненты управления знанием или жизненный цикл Знания».

Практическая часть

Тренер начинает занятие с практической работы – просит каждого участника найти в своей Рабочей тетради на стр. 21 схему и вписать в пустые клеточки основные компоненты (элементы) процесса управления знанием так, как понимают это участники на настоящий момент (время выполнения – 2-3 мин.). Тренер выборочно просит участников презентовать свои работы.

Далее тренер, используя электронную презентацию и приведенные ниже тезисы, проводит мини-лекцию (20 минут). Во время проведения мини-лекции тренер постоянно обращается с вопросами к аудитории, чтобы активизировать ее и вовлечь в активное обсуждение темы лекции.

После освещения раздела «Жизненный цикл знаний» тренер просит участников найти в своей Рабочей тетради на стр. 27 соответствующую схему жизненного цикла знаний и познакомиться также с Европейской Концепцией по управлению знаниями [*European Guide to good Practice in*

Knowledge Management, Part 1], которая выделяет пять этапов (процессов управления) жизненного цикла знаний: **выявление, создание, хранение, распространение и использование знаний**. Необходимо будет вернуться на стр. 21 Рабочей тетради и внести поправки в ранее выполненную работу.

Далее тренер просит участников в мини-группах под каждым компонентом (этапом) жизненного цикла знаний на стр. 27 написать, какие действия нужно предпринять, чтобы этот этап состоялся (иначе – чрез какие действия он может быть реализован). На эту работу отводится 15 мин. Затем в течение 10-ти минут происходит общее обсуждение. После завершения обсуждения тренер продолжает лекцию.

Теоретическая часть³⁴

Понятие «управления знаниями»

Не существует единого и единственного определения понятия «управление знаниями». Наиболее общее определение управления знаниями можно сформулировать таким образом: **управление знаниями – создание организационных, технологических и коммуникационных условий, при которых знания и информация будут способствовать решению стратегических и тактических задач организации**. На табл. 3 и рис. 16 показано, что процессы УЗ непосредственно улучшают организационные процессы, такие как инновации, процесс совместного принятия решений, процессы индивидуального и коллективного обучения. Усовершенствованные процессы дают промежуточные результаты, такие как принятие более разумных решений, улучшение дисциплины, повышение качества продукции и услуг, улучшение отношений, что, в свою очередь, способствует улучшению производственных показателей организации.

Таблица 3



³⁴ Источники: «Управление знаниями в организации»// А.В. Ахтеров, О.В. Лезина, И.В. Федоров// учебное пособие для студентов специальности 080505 «управление персоналом» //Министерство образования и науки Российской Федерации, Московский автомобильно-дорожный Государственный технический университет (МАДИ), Институт проблем развития ВПО, Кафедра социологии и управления//М., 2010

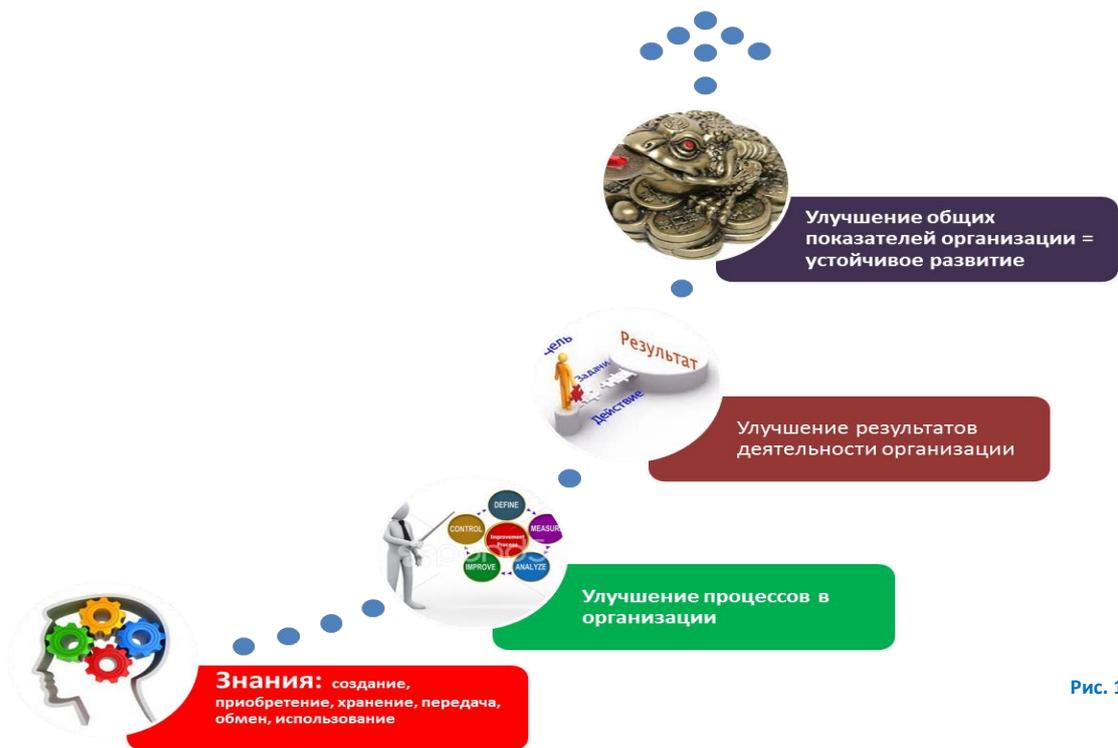


Рис. 16



«Управление знаниями — это выполнение принципа «четырёх Н»: создание условий, при которых Нужные люди смогут получить Нужную информацию и знания в Нужное время для выполнения Нужных задач»

Билл Гейтс (см. рис.17)

Принцип четырех «Н»



Рис.17

В то же время, как мы определим для себя управление знаниями, так и будем ими управлять. Поэтому для каждой практика ключевое определение управление знаниями может быть абсолютно разным, т.е. в каждой организации должно быть сформулировано то определение,

которое будет отражать специфические процессы, понимаемые в ней под термином «управление знаниями».

Таким образом, содержание определения процессов управления знаниями самым непосредственным образом связано с подходом к этим процессам. Один из примеров управления знаниями представлен на см. рис.18.

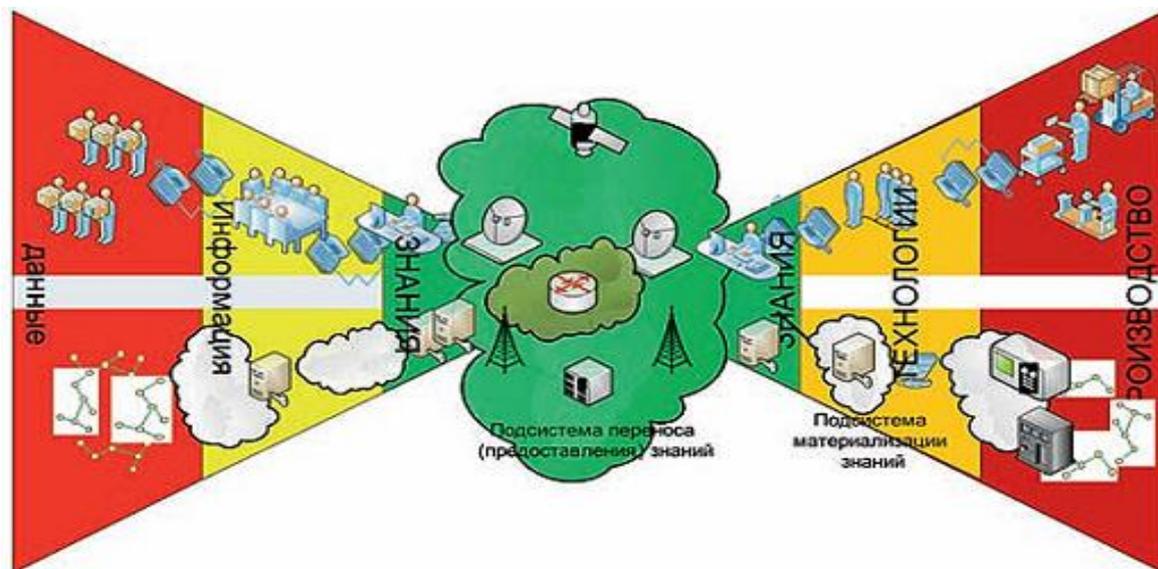


Рис. 18



Некоторые примеры различных определений «управления знаниями»

«Управление знаниями — это систематический захват, хранение и повторное использование профессионального опыта и знаний» (Ernst & Young).

«Управление знаниями – дисциплина, обеспечивающая интегрированный подход к сбору, организации, доступу и использованию информационных ресурсов компании» (Gardner Group).

«Управление знаниями – управленческие действия, направленные на использование информационных ресурсов компании» (Lotus Development).

«Суть управления знаниями заключается в том, чтобы иметь под рукой координаты людей, которые знают рецепт, и всячески лелеять культуру общения и технологию, которые развяжут им язык» (А. Уорд, Work Frontiers International).

Процессы управления знаниями: цели и задачи

Цель управления знаниями – улучшение эффективности процессов и общих показателей деятельности организации.

Основная задача управления знаниями заключается в гармонизации и совершенствовании активов организации, основанных на знаниях, с целью создания условий для применения лучших практик, улучшения процессов в компании, совершенствования процессов принятия решений и улучшения производственных показателей организации.

Процесс управления знаниями позволяет также решить четыре **задачи**:

- **сохранить накопленные знания («явные» и «скрытые»);**

- *создать систему создания и сохранения новых знаний;*
- *преодолеть информационную перегруженность организации;*
- *оптимизировать взаимодействия между подразделениями организации.*

Для решения этих задач управление знаниями предусматривает:

- создание схемы вербального обмена информацией между членами коллектива;
- создание схемы документирования и хранения информации;
- подбор IT-инструментов, необходимых для выполнения этих задач;
- выбор необходимых источников информации.



Активы, основанные на знаниях, включают знание в виде напечатанных документов (патенты, руководства), знания, хранящиеся на электронных носителях (базы данных о лучшем опыте, знания сотрудников о том, как наилучшим образом выполнять свои обязанности, знания команды, целенаправленно работающей над решением проблемы, и знания, присутствующие в продуктах, процессах и отношениях в организации).

Различают **операционное и стратегическое управление знаниями** (рис. 19). Объединяющим звеном этих двух направлений менеджмента знаний являются люди и их мотивация. На операционном уровне управление знаниями позволяет извлекать, систематизировать и создавать системы хранения знаний. На стратегическом уровне происходят процессы использования знаний, влияющие положительно на организационную структуру и процессы и позволяющие достигать стратегических целей.

Главной проблемой в управлении знаниями часто является интеграция сотрудников и системы, используемой для передачи и распространения знаний. Это взаимодействие между двумя главными элементами – Знания – Система и Люди – Мотивации. Более точным названием является операционное управление знаниями, так как ядром здесь является обмен и распространение знаний между информационной системой и персоналом, и наоборот.

Рене Тиссен в своей книге о ценностно-ориентированном управлении знаниями говорит о том, что **операционное управление знаниями имеет несколько граней**: исполнительные системы знаний, управление технологическим потоком, экспертные системы, создание хранилищ данных, технология анализа хранилищ данных и т.д.

Главными препятствиями на пути к использованию эффективного операционного управления знаниями, где имеет место информационно-технологическая структура, являются культурные барьеры. Попытки присвоения принципа «Сила в совместном использовании знаний» сталкиваются с культурным сопротивлением, имеющим своим принципом «Знание – это сила». Такое радикальное ментальное изменение в поведении и манере думать требует хорошо спланированного, долгосрочного и трудоемкого организационного процесса изменения. В этом случае, директивы со стороны лидеров будут более успешны, чем просто управление. Общие инструменты должны быть ориентированы на общие стимулы. «Компетентные модели» должны фокусироваться на построении знания и его коллективном использовании, так как эти навыки являются главными для создания взаимосвязей и отношений внутри организации. Прозрачная структура, состоящая из ясного видения компании и ее миссий, – это мощная движущая сила, способная внести нужные изменения. Одним из решений здесь может быть создание инновационных групп и динамичных команд. Таким образом, беря четыре основы – **Знания – Системы, Структуру – Процессы, Людей – Мотивации, Рынок-Стратегию**, и заставляя их работать слаженно, вместе, осуществляется подход ценностно-ориентированного управления знаниями.

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ



Рис.19

Таким образом, можно сказать, что **управление знаниями есть процесс планирования, организации, мотивации и контроля над людьми, процессами и системами, имеющимися в организации, с целью улучшения и эффективного применения активов, основанных на знаниях.**



Несмотря на то, что каждый индивид может лично осуществлять процессы управления знаниями (УЗ), тем не менее, это деятельность, происходящая на уровне организации.

Руководители организации должны постоянно думать о том, что необходимо сделать для достижения целей, стоящих перед управлением знаниями, как мотивировать сотрудников для участия в их достижении, и как формировать социальные процессы, способствующие успешному управлению знаниями.

Социальные процессы осуществляют сообщества, основанные на опыте, т.е. самоорганизующиеся группы людей с общими интересами – сети экспертов, сети, созданные для передачи знаний и опыта людьми с большим опытом людям с меньшим опытом. Такие социальные процессы необходимы для успешной передачи неявного знания, существующего только в умах людей. В этом случае процесс УЗ реализуется через социальные группы, профессиональные команды и сети.

Получается, что процессы УЗ в большей степени требуют участия людей, и в меньшей – наличия технологий и специального оборудования, чем думают многие. Однако, современная организация, основанная на знаниях, безусловно, также должна обеспечивать процесс УЗ соответствующими информационными и коммуникационными технологиями.

Функции управления знаниями

Процессы управления знаниями включают *сбор, создание, уточнение, хранение, передачу и использование знаний*.

Основная функция менеджмента знаний в организации состоит в управлении этими процессами, в разработке методологий и систем для их поддержки и для мотивации людей к участию в них.

В общем виде управление знаниями включает в себя функции по обеспечению персонала необходимыми знаниями и их применению, а также по организации хранения и распространения знаний.

Функции управления знаниями и их описание представлены ниже в табл. 4.

Таблица 4

Функции	Содержание
Аналитическая	Поиск знания в потоке информации, фильтрация информации, выбор эффективных информационных ресурсов, анализ методов деятельности, опыта и квалификации персонала, придание дополнительной ценности имеющейся информации путем выявления, отбора, обобщения
Распределительная	Упорядочение знаний, оценка их полезности, классификация по определенным критериям существующих знаний, накопленного опыта, методов работы и квалификации персонала, внесение классифицированных знаний в корпоративную память
Интеграционная	Извлечение знаний из корпоративной памяти (путем обмена знаниями между подразделениями, различными уровнями управления, а также обмена экспертными знаниями, опытом сотрудников и т. п.) и обеспечение их доступности при принятии управленческих решений, поиске и генерировании идей, обучении
Создание новых знаний	Наблюдение за клиентами и партнерами/инвесторами, анализ обратной связи, эталонное тестирование, а также различного рода исследования, эксперименты и т.п.

Аналитическая функция. В рамках аналитической функции информация превращается в знания. В процессе реализации аналитической функции актуальны оперативность и полнота не столько информационного поиска, сколько *процесса контекстного анализа имеющейся информации с целью принятия управленческого решения*. Суть работы аналитической группы заключается в сборе исходных данных и первичной информации, ее обобщении, установлении причинно-следственных связей влияния одних факторов на другие. На основании полученных результатов анализа и имеющегося опыта следует агрегирование данных, ознакомление с ними заинтересованных лиц через аналитические справки и отчеты и, в конечном счете, прогнозирование развития ситуации.

Распределительная функция. Аналитическая функция на определенном этапе переходит в распределительную функцию управления знаниями. Ценность знания определяется важностью решения, которое можно принять в результате овладения этим знанием. При этом ценность знания будет различна, так как зависит от содержания решаемой задачи и промежутка времени. Упорядочение знаний (в том числе с помощью создания базы данных и базы знаний, системы управления документами, корпоративных «желтых страниц», экспертных систем) и определение их полезности может определить, например, какие текущие и потенциальные знания сотрудников важны для организации, а какие устарели и тормозят ее развитие.

Создание *организационной корпоративной памяти* позволяет определять ценные знания для организации и структурировать их по критериям ценности, вопроса и области применения.

Организационные знания, отраженные в корпоративной памяти, могут включать в себя следующие сегменты (рис. 20):

- **знания о получателе услуг/клиенте проектов/программ КК/КП:** нужды и потребности получателя/клиента; его взгляды на проблемы, решаемые в рамках реализации проектов/программ, его личная мотивация разрешать эти проблемы; с кем еще получатель услуг КК/КП обсуждает вопрос о решении данных проблем; способность клиента стать полноправным участником проекта; какая дифференцирующая стратегия, и какая система обслуживания должна быть создана, чтобы завоевать доверие получателя/клиента, инвестора и т.д.;
- Примечание: надо помнить, что в некоммерческом секторе существует два основных вида клиентов: непосредственные получатели услуг проектов/программ КК/КП и финансовые инвесторы проектов/программ КК/КП.*
- **знания о конкурентах:** кто сегодня предлагает аналогичные услуги, чем эти услуги отличаются от предлагаемых организацией КК/КП, что конкуренты предлагают сейчас и что они планируют предложить своим клиентам в будущем, каково их стратегическое устремление, какие конкурентные стратегии они используют, чтобы победить своих конкурентов на рынке и завоевать как получателей услуг, так и финансовых инвесторов;
 - **знания о продукте/услуге КК/КП:** место продукта/услуг на «рынке» благотворительности; какую ценность для потребителя (клиента, инвестора) он создает; кто из инвесторов его «покупает» и почему, по какой цене его лучше «продавать»; сколько средств тратится на производство этого продукта/услуги сейчас и сколько может быть истрачено в будущем и т.д.;
 - **знания о процессе:** как создается продукт/услуга сейчас, какие существуют передовые процессы создания продукта/услуги, осведомленность о технологических и/или организационных достижениях в производстве данного продукта/услуги и прогнозирование развития технологий в этом направлении, используются ли современные методы управления проектом/программой/организацией; существуют ли реальные возможности создания кросс-функциональной синергии и т.п.;
 - **знания о финансах:** денежные ресурсы организации, откуда и каким образом можно привлечь венчурный капитал, и на каких условиях, интегрирование различных финансовых механизмов, уровень развития фандрейзинга и т.д.;
 - **знания о людях:** знание сотрудников/добровольцев и того, что их мотивирует; получение обратной связи от сотрудников/добровольцев; умение находить нужных экспертов и т.д.



Рис. 20

Интеграционная функция обусловлена использованием новых управленческих,

маркетинговых и IT-технологий, а также инновационной активностью и творчеством организации.

Цель интеграционной функции – сделать локальные знания доступными и понятными для широкого круга пользователей. Интеграция знаний связана с минимизацией рисков, фиксировать которые помогает единая информационная система организации, а также мотивацией сотрудников к обучению и распространению знаний.

В самостоятельную функцию выделяется **создание новых знаний**. Особое внимание при реализации этой функции следует обратить **на обучение, понимаемое здесь как процесс самообучения и развития через установление новых социальных связей, создание новых структур внутри организации и общества**. Это обеспечивает интеграцию опыта отдельных личностей в общественный опыт. Способность к обучению важна не только в том случае, когда сотрудники проходят курсовую подготовку, занимаются с преподавателями и наставниками. Процесс приращения знания должен проходить непрерывно и быть управляемым.



Функциональное предназначение УЗ состоит в следующем:

- **систематизация и накопление актуальной информации и знаний;**
- **обеспечение универсальной доступности сотрудников к коллективной памяти организации, к ее явным и неявным знаниям;**
- **культивирование языка профессионального общения;**
- **обеспечение поиска и фильтрации знаний в корпоративных и мировых информационных ресурсах;**
- **стимулирование сотрудничества высокоэффективных специалистов в процессе генерации идей и принятия решений;**
- **создание среды для on-line взаимодействия распределенных проектных и бизнес-групп, профессиональных сообществ и экспертов;**
- **создание сетевой среды для повышения квалификации специалистов в режиме дистанционного обучения;**
- **повышение корпоративной культуры в реализации управленческих и бизнес-процессов.**

Система УЗ должна быть тесно связана со всеми специалистами организации и предназначена для обеспечения их всеми видами знаний, как имеющимися в организации, так и за ее пределами с помощью интранета и экстранета. Иными словами, система УЗ должна предоставить сотрудникам организации возможность более быстрого и качественного выполнения их работы.

Движение знаний в организации

«Все без исключения организации взаимодействуют с внешней средой для достижения своих целей. Основной целью любой организации является производство и предоставление продукции и/или услуг потребителям. Для достижения этой цели руководители и сотрудники организации используют собственные знания, знания партнеров, поставщиков и потребителей в собственных бизнес-процессах, а также в процессах взаимодействия и сотрудничества.

Любая организация зарождается на определенном уровне знаний своих сотрудников, функционирует, используя и пополняя корпоративные знания (о продукте, о технологиях, о потребителях и рынке), являясь одновременно и получателем, и источником такого рода знаний.

В организации и вне ее происходит непрерывный процесс движения информации и знаний. Знания поступают в организацию в разнообразных формах (набор персонала, повышение квалификации, изучение специальной литературы, приобретение лицензий), формируются и развиваются в процессе проектной, инженерно-технической, производственной и маркетинговой деятельности, передаются вместе с товарами и услугами.

Знания движутся в форме человеческого капитала при перемещении рабочей силы, при оказании или получении консалтинговых услуг, а также в виде интеллектуальных продуктов. К

последним относятся: результаты фундаментальных исследований, результаты НИОКР, техническая документация, лицензии и т.п.

Таким образом, в каждой организации, вне зависимости от сферы ее деятельности, вне зависимости от степени ее взаимодействия с внешним миром, осуществляется непрерывный процесс движения знаний большей или меньшей степени интенсивности, то есть осуществляется некий процесс производства, обобщения и распространения знаний, в том числе через продукцию и услуги потребителям»³⁵.

Основные этапы цикла управления знаниями

В соответствии с методологией системного анализа [Перегудов Ф.И., 1976], в цикле управления знаниями, как и в жизненном цикле любой сферы деятельности, можно выделить три основных процесса (этапа) – рис. 21:

- **выявление потребности в знаниях;**
- **производство (создание) знаний;**
- **потребление (утилизация) знаний.**

Цикл управления знаниями начинается с обнаружения в практической деятельности дефицита знаний о том, как осуществить переход организации из настоящего в целевое (желаемое) состояние, и заканчивается после выбора проверенных «утверждений о знаниях».



Рис. 21

Данная концептуальная модель нуждается в пояснениях относительно различных вариантов и условий ее функционирования:

- персонал организации склонен участвовать в пополнении знаний в результате осознания разрыва в их текущем и целевом (желательном) состоянии;
- выявление таких разрывов (проблем) сотрудниками или структурными подразделениями организации инициирует деятельность по обучению сотрудников, которая ведет к появлению догадок, суждений, теорий и предложений относительно способов решения проблем;
- по мере обучения и генерации новых знаниевых утверждений формируются группы коллективного обсуждения, где происходит неформальный обмен идеями и их критический доброжелательный анализ;

³⁵ Системы управления знаниями (методы и технологии)//Монография//А.Ф. Тузовский, С.В. Чириков, В.З. Ямпольский, под ред. В.З. Ямпольского/институт «Кибернетический Центр» ТПУ отдел информатизации ТНЦ СО РАН//Издательство научно-технической литературы//Томск, 2005//Электронный ресурс доступа: portal.tpu.ru/SHARED/y/YVZ/work/Tab1/SUZ_monogr.pdf

- после оценки «утверждений о знаниях» на организационных уровнях, руководителями организации будут предприняты попытки доведения их содержания до других групп и структур; этот процесс управляемого обмена и распространения знаний является, по существу, процессом интеграции (потребления, использования) знаний;

Интегрированное знание хранится в двух формах:

- ментально хранимое знание индивидуумов или групп (неявное знание);
- объективно хранимое знание в форме явных лингвистических выражений и артефактов (документов, файлов, баз данных и т.п. – явные знания).

Европейская Концепция по управлению знаниями [*European Guide to good Practice in Knowledge Management, Part 1*] выделяет пять этапов (процессов) жизненного цикла знаний (рис. 22):

- выявление;
- создание;
- хранение;
- распространение;
- использование.

Эти пять циклов обеспечивает поддержку деятельности организации, включая всех ее внешних участников: потребителей услуг, финансовых доноров, ключевых партнеров.



Рис. 22

Идентификация (выявление) знаний представляет собой процесс анализа стратегических целей организации и выявление знаний, необходимых для достижения этих целей. На этом этапе важно осуществить «анализ разрыва», то есть выявить, какие существующие знания доступны и какие знания отсутствуют. Анализ необходимой информации и знаний выполняется как на уровне организации и ее основных структурных подразделений, так и на персональном уровне, то есть на уровне отдельных специалистов и профессиональных групп.

Идентификация существующих и необходимых знаний является весьма важным элементом в обосновании решений для обеспечения инновационного развития организации. При этом следует

учитывать не только внутренние процессы и потребности организации, но и измеренные в количественном и качественном отношении требования получателей услуг организации.

К методам и инструментам идентификации знаний относятся:

- системный анализ, семантический³⁶ поиск;
- мозговой штурм;
- методики построения карт знаний;
- систематизированные опросы получателей услуг (потребителей).

Создание новых знаний чаще всего является результатом обучения сотрудников, повышения их квалификации, целенаправленного усвоения новой информации путем чтения профессиональных журналов и книг в традиционной или электронной форме, продуктом общения и взаимодействия при решении практических проблем и задач, результатом логического вывода и метода проб и ошибок. При этом максимально должен быть задействован накопленный сотрудниками опыт, их явные и неявные (скрытые) знания, из которых проистекают новые знания (явные и неявные). Их часто фиксируют в виде описания лучших практик.

Другим источником новых знаний является прием на работу (на временной или постоянной основе) специалистов недостающего профиля или специалистов, имеющих более высокий уровень знаний и опыт работы в других организациях.

Хранение знаний необходимо для формирования и наращивания активов знаний (интеллектуального капитала, баз знаний), питающих процессы деятельности организации. Ввиду существенного различия явных и неявных знаний различаются и способы их хранения.

Явные знания (текстовые документы, электронные таблицы, базы данных, Web-страницы, чертежи, схемы, почтовые сообщения и т.п.) хранятся в специально создаваемых для этой цели **хранилищах знаний** (электронные или иные библиотеки, порталы и т.п.). Поскольку техническую и технологическую основу большинства современных хранилищ знаний составляют компьютеры и информационные технологии, то применяются и соответствующие способы помещения, пополнения и извлечения знаний из таких хранилищ. По мере технического прогресса появляются новые и совершенствуются традиционные физические носители информации. Соответственно множатся и формы представления и хранения знаний, использующие электронные, магнитные, лазерные, аудио и видео носители.

Неявные знания хранятся, прежде всего, в нейронных структурах головного мозга сотрудников организации. Кроме того, они «хранятся» в группах, в командах, в организационных формах ежедневной деятельности (в правилах выполнения рутинных работ и процессов), которые описаны либо даже не описаны явно. Поскольку сотрудники, группы и команды постоянно присутствуют в организации, их знания доступны ей и используются многократно во всех без исключения процессах деятельности организации.

Они актуализируются и пополняются при решении новых или традиционных задач в меняющихся условиях бизнес-среды.

Распространение знаний – это передача знаний **в нужное место, в нужное время, с нужным качеством**. Распространение знаний происходит многими способами. Знания могут распространяться через документы, книги и журналы, путем пополнения баз данных и баз знаний с телекоммуникационным доступом. Это так называемый **«складской подход»**, когда потребители обращаются к легко доступному хранилищу знаний.

³⁶ Семантика - (от греч. *semantikos* - обозначающий, знак) - англ. *semantics*; нем. *Semantik* - раздел языкознания и логики, исследующий проблемы, связанные со смыслом, значением и интерпретацией знаков и знаковых выражений (источник: <http://www.slovarus.ru/?di=225431>)

Но большая часть знаний лучше всего передается от человека к человеку посредством **общения, сотрудничества конференций и семинаров, тренингов и наставничества**. Такая передача знаний именуется **«потоковым подходом»**. Здесь особенно важным является создание благоприятной обстановки для обмена идеями и опытом.

К методам и инструментам, которые поддерживают обмен знаниями, относятся интернет-порталы, распределенные базы данных и упоминавшиеся выше семинары, обучение, тренинги, ротация кадров.

Существенным в распространении знаний является наличие на них спроса, продиктованного потребностями инновационного развития деятельности организации, интересов профессионального роста и развития личности специалиста.

Использование знаний является завершающей стадией процесса жизненного цикла знаний. При этом в жизненном цикле знаний, и формально, и фактически, использование знаний является одновременно и первой стадией процесса, тем самым замыкая цикл и делая его непрерывным.



Именно использование знаний является по важности отправной точкой для того, чтобы знания создавались, хранились и распространялись. Именно в ходе использования знаний обнаруживаются разрывы в знаниях, на практике проверяется истинность «знаниевых утверждений», практическая полезность знаний в смысле повышения результативности деятельности или снижения затрат на нее, приобретает новый опыт как источник новых знаний.

Использование знаний зависит, прежде всего, от того, насколько сотрудники организации способны и желают это делать. В этом процессе недостаточно полагаться на профессиональную любознательность и добросовестность сотрудников. Организация должна стимулировать (побуждать) использование новых знаний различными формами явного признания и материальными поощрениями, продвижениями по службе и т.д.

Знания и управление знаниями – не самоцель. Знание как интеллектуальный ресурс только тогда может увеличить ценность организации, если оно ею используется. Множество знаний остаются неиспользованными либо не используются повторно. Главной задачей данного процесса, данного вида деятельности является создать условия, чтобы все усилия, затраченные в предыдущих видах деятельности, окупались.

Модель управления знаниями

Существует множество моделей, описывающих отношения между ключевыми этапами УЗ, начиная от трехступенчатой модели Давенпорта и Прусака (2000) («Выработка/Кодировка/Координирование, Передача») до семиступенчатой модели Варда и Аурума (2004) (**«Создание, Сбор, Идентификация, Адаптация, Организация, Распределение, Применение»**).

Модели управления знаниями могут быть представлены в линейном формате (рис. 23). Но более всего суть процесса управления знаниями отражает циклический формат (рис. 24), который так и называется – **«цикл управления знаниями»**.



Рис. 23

Рассмотрим рисунок 23. Такие модели являются способом демонстрации процесса УЗ. Модель этапов процесса на рис. 23 ценна тем, что в ней используется общепринятая терминология процессов УЗ и применяются альтернативные методы выявления отличительных особенностей. Различные виды деятельности, перечисленные под основными этапами, даны для иллюстрации и не предполагают наличия точного определения.

Модель на рис. 23 показывает, что инициация цикла УЗ подразумевает создание либо сбор знаний организацией. Создание знания предполагает разработку нового знания, либо наполнение существующего знания новым содержанием (Нонака, 1994). В центре внимания в этом случае находится обычно создание знания в границах организации, либо совместно с партнерами.

Четыре пункта в колонке «Создание» относятся к четырем моделям создания знаний Нонака – **социализация** (преобразование скрытого знания в новое скрытое знание путем социального взаимодействия и обмена опытом); **комбинация** (создание нового явного знания путем слияния, категоризации и синтеза существующего явного знания); **экстернализация** (овеществление /облечение в конкретную форму, преобразование скрытого знания в новое явное знание) и **интернализация** (принятие), т.е. создание нового скрытого знания на основе явного знания. Примерами этих четырех моделей являются профессиональное обучение, обзоры литературы, архивы «извлеченных уроков» и индивидуальное или групповое обучение в ходе дискуссий.

В отличие от создания знания, **приобретение (сбор) знания** подразумевает поиск, распознавание и распространение потенциально ценного знания (часто – за пределами организации). Пункты под заголовком «приобретение» иллюстрируют некоторые способы

получения знаний из внешних источников – поиск (например, в интернете), поиск источника знания и привлечение (привлечение в организацию индивида, обладающего требуемыми знаниями).

После создания или приобретения нового знания необходимо задействовать механизм УЗ, чтобы подготовить это знание к внесению в память организации способом, максимизирующим его влияние и возможность использования в долгосрочной перспективе. **Уточнение знания** требует наличия процессов и механизмов отбора, фильтрации, уточнения и оптимизации знания с целью его хранения на различных носителях. Пункты под категорией «Уточнение» предполагают, что неявное или скрытое знание должно стать явным, т.е. должно быть закодировано, организовано в соответствующем формате и оценено на соответствие критериев, позволяющих внести его в память организации. Понятно, что явное знание следует лишь организовать в соответствующем формате, оценить и отобрать.

Среди множества применяемых для этого методов **«отбор»** означает идентификацию наиболее значимых экземпляров в появляющейся подборке знаний; «организация» означает определение повторяющихся тем, группировка отдельных пунктов знаний по темам, а «извлекать сущность» означает создание краткого обзора (резюме) или серии указателей (ссылок).



Уточнение и отбор знаний часто называют процессом структурирования знаний. В структурировании выделяют две формы: таксономия и фолксномия.

Таксономия отражает принятую в организации иерархическую классификацию объектов и процессов (например, по подразделениям, по должностям, направлениям деятельности и т.д.).

Фолксномия – это особый род сортировки объектов, который ориентирован на привязке к объектам/процессам одного или нескольких ключевых слов – тэгов.

Память организации включает знания, которыми обладают сотрудники, и данные, хранящиеся на электронных носителях, которые были собраны/получены и сохранены группами или командами людей, и которые используются в бизнес-процессах, продуктах и услугах, в отношениях с заказчиками, партнерами и поставщиками.

Из рисунка видно, что для того, чтобы знание получило широкое применение в организации, его нужно либо **передать**, либо **обменяться** им. Передача и обмен знаниями могут быть концептуально представлены как два конца единого целого (континуума). Передача предполагает целенаправленную передачу знания от отправителя к известному ему получателю. Обмен – менее целенаправленная передача знания, например, через архив данных людям, которые часто неизвестны создателю этого знания. Некоторые из пунктов гипотетического континуума содержат комбинацию двух процессов, и оба процесса могут включать индивидуумов, группы или организации либо в качестве отправителей, либо в качестве получателей, либо как те и другие вместе.

Как только знание передано другим людям, оно может быть использовано для разработки (различных интерпретаций), внедрения (определения процессов, лежащих в основе), доведено до понимания различных индивидуумов и групп, применено в инновациях, в коллективном обучении и при совместном решении проблем. Знание также может быть заложено в практики, системы, продукты и отношения в организации посредством создания возможностей, основанных на интенсивном применении знания.

В конце цикла на рис. 23 показано знание, влияющее на показатели организации. Те, для кого УЗ представляет академический интерес, иногда забывают, что задачей УЗ, прежде всего, является улучшение показателей. Ожидаемые улучшения – вот та основа, которая заставляет организацию оценивать инициативы УЗ. Многие инициативы УЗ были отвергнуты только потому, что «знатоки» не потрудились дать оценку, спрогнозировать и должным образом обосновать их потенциальное

влияние на процессы достижения организацией ее целей – повышение производительности, доходы, прибыль, окупаемость.



Рис. 24

Основные компоненты управления знаниями

Процесс управления знаниями должен идти по трем основным направлениям: люди, процессы и технологии (рис. 25).

- **люди** – установление контактов и взаимодействия между людьми, обладающими знаниями;
- **процессы** – разработка процедур обмена знаниями, механизма мотивации и привлечения людей к участию в обмене знаниями;
- **технологии** – развитие технологической инфраструктуры для сохранения опыта и коммуникаций.

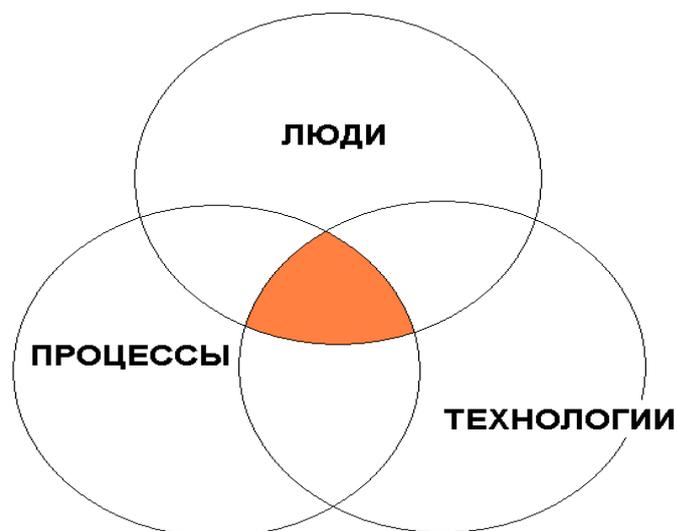


Рис. 25

История развития управления знаниями уже продемонстрировала, что получается, если взять отдельно людей и технологии: соединяющие их процессы отсутствуют, и информация остается лежать мертвым грузом (что пока еще, к сожалению, довольно часто происходит). Если же направить усилия на технологии и процессы, то не будет контактов между людьми, и они начнут сопротивляться изменениям. Если раньше встречались примеры успешных процессов управления

знаниями без применения информационных технологий, то сейчас без IT-решений не обойтись. Без их использования уже невозможно создать условия для сохранения и распространения явных, а также для передачи скрытых знаний.

Существующие подходы к управлению знаниями

Управление знанием (УЗ) – это, по сути, управление процессами, связанными со знанием, или управление процессами работы со знанием. Существует два сформировавшихся подхода к управлению знаниями, существенно отличающихся друг от друга [McElroy M.W., 2003].

Первый подход (подход первого поколения УЗ) исходит из того, что ценные знания в организации уже существуют, то есть они уже созданы и все, что требуется сделать, – это должным образом зафиксировать их, закодировать и распространить. В соответствии с этой системой взглядов, деятельность по УЗ начинается после того, как знание произведено. Следовательно, целью УЗ в этом случае является не совершенствование процесса производства (создания) знаний, а лишь его использование (применение в практической деятельности).

Сторонники **второго подхода** (второго поколения УЗ) придерживаются мнения, что знания не существуют в готовом виде. Фактически, они непрерывно производятся в процессе обработки знаний (*knowledge processing*). Использование знаний в бизнес-процессах проверяет знания и выявляет новые проблемы, формируя спрос на новые знания и его удовлетворение.

Таким образом, можно констатировать, что в каждой организации есть бизнес-процессы (процессы деятельности) и есть процессы работы со знанием, взаимосвязанные между собой, как это схематично показано на рис. 26.



Рис. 26

В подходе первого поколения не рассматривается жизненный цикл знаний, нет системного рассмотрения процесса работы со знанием как сложного внутрикорпоративного социального процесса. Основное внимание уделялось тому, как лучше зафиксировать, закодировать и распространить организационные знания, в том числе путем максимизации перевода неявных знаний в явные. По сути, речь идет об эффективной системе доставки имеющихся знаний

потребителю (лицу, группе лиц), то есть об их оперативном информировании относительно существующих в организации знаний. На самом деле, это мало чем отличается от традиционных действий по управлению информационными ресурсами компании.

Отличия управления информацией от управления знаниями



Управление знаниями отличается от управления информацией. Предназначением информационной системы является эффективное хранение, обработка и предоставление пользователям по регламенту или запросу искомой информации.

Предназначением системы управления знаниями (СУЗ) является увеличение объема и повышение уровня использования знаний организации за счет их эффективного поиска и фильтрации, включения в коллективную память организации профессиональных знаний и опыта, в том числе хранящегося в головах специалистов.

Комментарии к недостаткам или, точнее, к неполноте подхода первого поколения отнюдь не означают, что обработка информации и управление информацией не играют позитивной роли в обработке знаний. Эффективный доступ к информационным ресурсам – важный элемент в работе со знаниями. Но не следует путать обработку информации и обработку знаний друг с другом, и не нужно считать, что задача менеджера по знаниям заключается только в облегчении доступа потребителей к информации за счет использования новейших информационных технологий.

Информационная система рассматривает специалиста как функционера, то есть как человека, выполняющего определенную функцию, которую она (система) обязана информационно обеспечить. СУЗ рассматривает специалиста как основной источник знаний, которому она (СУЗ) обязана оказывать помощь в предоставлении недостающих знаний, в использовании имеющихся знаний в процессе генерации идей и решении задач, а также в создании новых знаний.

В процессе управления знаниями есть сторона, запрашивающая знания, и есть сторона, предлагающая (поставляющая) знания. Обеспечение баланса спроса и предложения является своего рода критерием эффективности социального процесса управления знаниями в конкретной организации.

Материальные и нематериальные активы организации

Основные различия между нематериальными и материальными активами представлены в табл. 5.

Таблица 5

Критерии	Нематериальные активы	Материальные активы
Открытость	Использование одним участником не мешает использованию другим	Использование одним участником не дает возможности одновременного использования другим
Амортизация	Не изнашиваются, но обычно быстро устаревают	Изнашиваются, устаревать могут и быстро и медленно
Стоимость передачи	Трудно рассчитать (растет с увеличением доли неявного знания)	Легко рассчитать (зависит от стоимости транспортировки и всего, что с этим связано)

Права собственности	Ограниченны (патентом, профессиональными тайнами, авторскими правами, торговым знаком и т.д.) и нередко расплывчаты	Обычно понятны и четки
Применение положений прав собственности	Относительно трудно	Относительно легко

Рассмотрим общую схему активов любой организации (рис. 27).

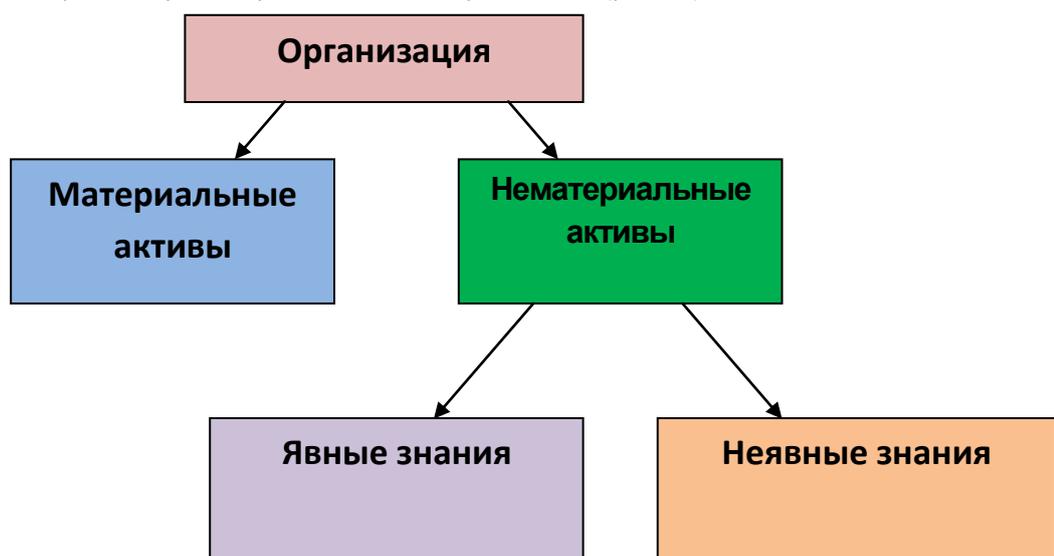


Рис. 27

К нематериальным активам организации относится так называемый **интеллектуальный капитал**, который включает в себя:

- **человеческий капитал** – совокупность индивидуальных знаний, опыта, умений и навыков сотрудников организации и их способность к восприятию перемен;
- **организационный капитал** – внутренняя структура компании, состоящая из процессов, стратегий, концепций, патентов, методологий, баз данных, торговых секретов, брендов и т.д. Он включает интеллектуальную собственность организации (патенты, торговые марки, права копирования, сервисные марки и т. п.) и ее инфраструктуру. Организационный капитал организации не меняется при уходе сотрудников.
- **капитал отношений или клиентский/партнерский капитал** – включает в себя лояльность клиентов/партнеров, их постоянство, способы продвижения товаров/услуг тем или иным клиентам/партнерам и т.д.

Выводы: управление знаниями – сравнительно новый вид деятельности организации, направленный на улучшение знания, методов и приемов, основанных на знании, на улучшение поведения организации, на улучшение процессов принятия решений и на повышение производственных показателей организации. УЗ главное внимание уделяет процессам, связанным со знанием, с его созданием, приобретением, уточнением, хранением, передачей, обменом и использованием.

Тема 8. АУДИТ И СОХРАНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЗНАНИЙ

Продолжительность: 50 минут.

Оборудование и расходные материалы: флипчарты, маркеры, малярный скотч, электронная презентация «Тренинг «Менеджмент знаний». День первый», слайды №№ 1.87 – 1.114, «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 33-40.

Цель: научить участников приемам аудита и сохранения знаний в организации.

Методы: мини - лекция, общая дискуссия, практикумы «Анализ стратегических пробелов в Знании» и «Составление карт знаний».

Практическая часть

Тренер дает участникам задание обсудить в течение 5-ти минут в мини-группах следующие вопросы и подготовить по ним небольшие презентации:

- Что такое «аудит знаний»?
- Зачем нужен аудит знаний? На какие вопросы отвечает аудит знаний?
- Как, какими методами можно провести аудит знаний? Дайте несколько предложений.

После выполнения задания группы презентуют свои работы, и происходит общая дискуссия (8-10 минут).

Далее тренер, используя электронную презентацию и приведенные ниже тезисы, проводит мини-лекцию (15 минут). После мини-лекции тренер предлагает двум мини-группам сделать практическую работу «Анализ стратегических пробелов в знаниях» и двум мини-группам – практическую работу «Составление карт знаний» (10 мин.). Затем происходит обсуждение результатов работ мини-групп (10 мин.).

Теоретическая часть

Понятие диагностики (аудита) знаний³⁷

Диагностика или аудит знаний позволяет получить представление о том, **какие знания имеются в организации и соответствуют ли они потребностям сотрудников для наилучшего выполнения своих обязанностей.**



Диагностика знаний способствует пониманию информационного обеспечения основных процессов деятельности организации и помогает устанавливать приоритеты в использовании активов знаний, делая их более осязаемыми, а значит – более поддающимися измерению и оценке.

Проводя аудит знаний, нужно ответить на следующие вопросы:

- Где в настоящее время находятся знания в организации, где хранятся и кто из сотрудников ими обладает?

³⁷ Источники:

- «Управление знаниями в организации»// А.В. Ахтеров, О.В. Лезина, И.В. Федоров// учебное пособие для студентов специальности 080505 «управление персоналом» //Министерство образования и науки Российской Федерации, Московский автомобильно-дорожный Государственный технический университет (МАДИ), Институт проблем развития ВПО, Кафедра социологии и управления//М., 2010
- Системы управления знаниями (методы и технологии)//Монография//А.Ф. Тузовский, С.В. Чириков, В.З. Ямпольский, под ред. В.З. Ямпольского/институт «Кибернетический Центр» ТПУ отдел информатизации ТНЦ СО РАН//Издательство научно-технической литературы//Томск, 2005//Электронный ресурс доступа: portal.tpu.ru/SHARED/y/YVZ/work/Tab1/SUZ_monogr.pdf

- Где и как они создаются?
- Как они систематизированы (если вообще систематизированы)?
- Насколько эти знания полезны, актуальны и доступны?
- Какова потребность компании в знаниях?
- Существует ли разрыв между потребностью в знаниях и тем, как она удовлетворяется?
- Какие внутренние и внешние источники знаний используются в организации?
- Что препятствует распространению и использованию знаний?
- Какие методы и процедуры применяются для распространения знаний?
- Какие коммуникационные технологии используются в компании?
- Какими возможностями пополнения своих знаний располагают сотрудники?
- Как сотрудники относятся к обмену знаниями?
- В каких процессах знания используются недостаточно эффективно?
- Какие методы и процедуры позволят оптимизировать процесс обмена знаниями?
- Насколько эффективны технологические решения, внедренные в организации?

Инструменты аудита знаний

Существует несколько оценочных инструментов, используемых в аудите знаний, который, в свою очередь, сам является инструментом оценки управления знаниями. При аудите знаний анализируются главные бизнес - процессы, опрашиваются компетентные работники для установления информационных нужд. Такой аудит не обязательно должен быть всеобъемлющим, но непременно – сфокусированным на ключевых задачах.

Персонал организации заполняет **опросники**, которые исследуют множество факторов, такие, как владение информацией, получение неявных знаний и готовность организационной культуры способствовать коллективному использованию знаний. Проведение таких опросов является одним из способов проверки прогресса в возможностях управления знаниями.

Различают **информационную диагностику** (анализируются формализованные источники знаний: документы, файлы и т. п.) и **диагностику неформализованных знаний**, когда в первую очередь предполагается описание неявных знаний (работа с людьми, опросы экспертов, «интервью на выходе» и т.д.).



Прежде чем приступить к диагностике знаний, необходимо определить основных участников этого процесса и тех, кто будет им управлять. Важно, чтобы сотрудники организации были проинформированы о причинах проведения и целях диагностики и ясно представляли себе значение этой работы.

Для организации процесса проведения аудита знаний следует:

- установить сроки проведения диагностики и его промежуточные цели;
- определить методы сбора информации (беседы со служащими, вопросники, дискуссионные и фокусные группы);
- выбрать методы систематизации и представления собранной информации;
- рассчитать затраты труда и времени тех, кто будет заниматься диагностикой знаний.

Уровни проведения диагностики (аудита) знаний

Диагностику знаний можно проводить на двух уровнях:

1. Диагностика **на уровне организации** дает более широкое представление об организационных знаниях на уровне всей компании и её подразделений. Обычно для проведения диагностики на этом уровне необходимо опросить высшее руководство компании.

2. Диагностика **на уровне отдельных сотрудников** позволяет выяснить мнение персонала различных подразделений организации и сравнить их с мнением других сотрудников и руководителей.

Для проведения диагностики чаще всего используются опросники, тесты, семинары или устные интервью.

Далее представлен примерный вид опросника для проведения диагностики знаний, как на уровне всей компании, так и на уровне отдельных сотрудников.

Опросник для проведения диагностики на уровне всей компании

1. Информация и знания в организации.

- 1.1. *Какие должности занимают сотрудники, постоянно использующие знания в своей работе?*
- 1.2. *Какие знания могут в настоящее время легко получить все сотрудники?*
- 1.3. *Где можно найти эти знания, и в каком виде они существуют?*
- 1.4. *Насколько полезны и актуальны эти знания?*
- 1.5. *Какие недостатки (пробелы) имеются у нас сейчас с точки зрения получения доступа к релевантным знаниям (например, недостаточно быстрый доступ, незнание того, куда можно обратиться и т.д.)?*

2. Работа отдела (команды), имеющей отношение к знаниям.

- 2.1. *Есть ли у вашей команды какие-либо проблемы с получением знаний (имеете ли вы доступ в сети и в другие отделы, есть ли у вас возможность учиться, хватает ли методических материалов и т.д.)?*
- 2.2. *Если завтра члены вашей команды вдруг уйдут из организации, какие знания будут при этом утрачены, и как это может повлиять на работу вашей команды?*
- 2.3. *Существует ли в организации процедура выявления и использования полезных знаний и навыков, которые были приобретены сотрудниками еще до того, как они стали работать здесь? Где (или у кого из своих коллег) сотрудники могут получить доступ к знаниям или сами знания?*
- 2.4. *Какие возможности есть у сотрудников для пополнения своих знаний и совершенствования необходимых навыков:*
 - *для выполнения своих нынешних должностных обязанностей?*
 - *для выполнения более широкого круга обязанностей?*
- 2.5. *Могут ли сотрудники своевременно пройти необходимое им обучение?*
- 2.6. *Поощряется ли стремление сотрудников непрерывно повышать свою квалификацию?*

3. Используемая технология.

- 3.1. *Какова технология получения информации или знаний в организации и имеется ли она вообще?*
- 3.2. *Имеются ли в настоящее время какие-либо недостатки в этом отношении? Поясните свой ответ.*

4. Узкие места.

- 4.1. *Какие основные проблемы нужно изучить или решить?*
- 4.2. *Не платим ли мы кому-либо (подрядчикам, консультантам, преподавателям и т.д.) за те знания, которые у нас уже есть?*
- 4.3. *Если бы сотрудники могли получить какие-то конкретные знания, которые недоступны для них в настоящее время, то как бы это повлияло на вашу работу и работу вашей команды (по возможности приведите примеры)?*

5. Процессы, процедуры и практика.

- 5.1. *Имеются ли описания существующих в организации процедур и регулярно ли они обновляются?*
- 5.2. *Насколько эффективны используемые меры обеспечения безопасности информационных систем? Надежна ли система санкционированного доступа к этим системам?*
- 5.3. *Не делают ли сотрудники двойную работу и не тратят ли понапрасну свое время? Если да, то поясните свой ответ.*

Опросник для проведения диагностики на уровне отдельных сотрудников

1. Информация и знания в организации.

- 1.1. *Насколько знания важны для выполнения ваших должностных обязанностей?*
- 1.2. *Какие знания доступны для вас в настоящее время?*
- 1.3. *Насколько эти знания полезны?*
- 1.4. *Какие недостатки (пробелы) есть в использовании или получении релевантных знаний (например, недостаточно быстрый доступ, незнание того, куда можно обратиться и т.д.)?*

2. Личные навыки и опыт работы, имеющие отношение к знаниям.

- 2.1. Довольны ли вы теми возможностями получать знания (через сети, из методических материалов и т.д.), которые у вас есть сейчас?
- 2.2. Если завтра вы вдруг уйдете из организации, какие знания будут ею утеряны?
- 2.3. К кому из вашей компании вы иногда обращаетесь, чтобы получить знания (к своим коллегам, начальнику, специалистам центра обучения, преподавателям, специалистам по человеческим ресурсам, юристам)?
- 2.4. Из каких источников вы обычно черпаете свои знания?
- 2.5. Какой способ получения знаний вы предпочитаете?
- 2.6. Какие возможности у вас есть для пополнения своих знаний и совершенствования необходимых вам навыков:
 - для выполнения нынешних должностных обязанностей?
 - для выполнения более широкого круга обязанностей?
- 2.7. Имеете ли вы возможность своевременно пройти обучение и повысить свою квалификацию?

3. Используемая технология.

- 3.1. Какой технологией получения информации (знаний) вы пользуетесь (и пользуетесь ли вообще)?
- 3.2. В чем ее преимущества? Поясните свой ответ.

4. Узкие места.

- 4.1. Какие основные проблемы нам нужно изучить или решить?
- 4.2. Если бы вы могли получить какие-то конкретные знания, которые недоступны для вас в настоящее время, то как это повлияло бы на вашу работу и работу вашей команды (по возможности приведите примеры)?

5. Процессы, процедуры и практика.

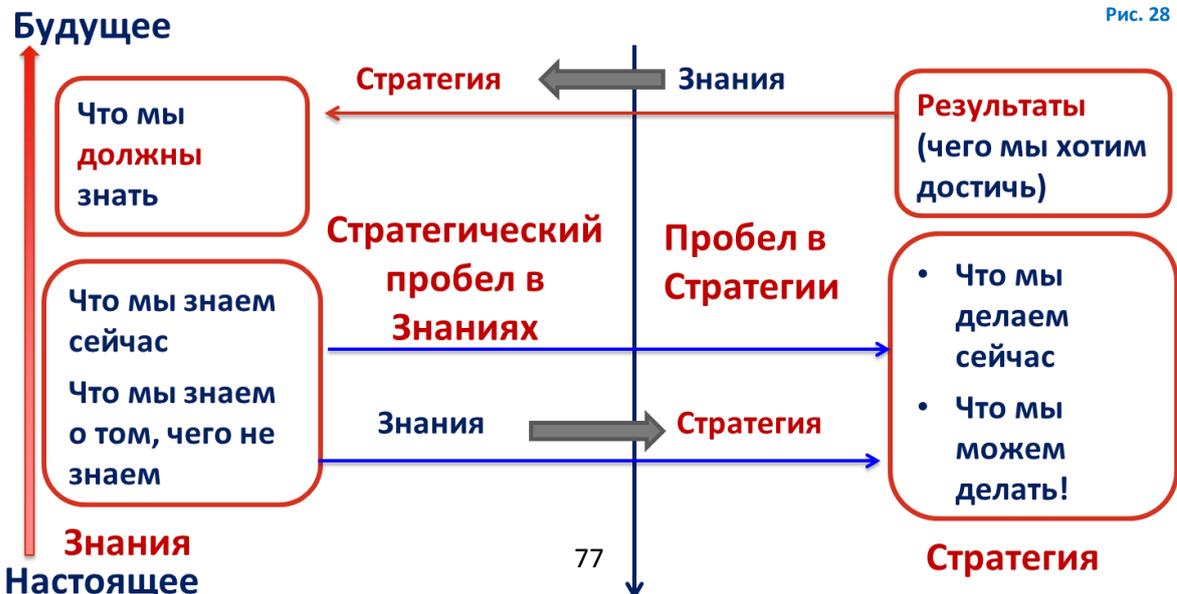
- 5.1. Существуют ли описания тех принятых в организации процедур, которые вы используете в настоящее время, и регулярно ли они обновляются?
- 5.2. Существуют ли меры обеспечения безопасности систем, которыми вы пользуетесь (пароли, охраняемая информация и т.д.)? Если да, то, пожалуйста, перечислите их.
- 5.3. Не делаете ли вы двойную работу, не тратите ли понапрасну свое время? Если да, то поясните свой ответ.

Представление результатов диагностики знаний. Карты знаний

Существуют различные способы представления результатов диагностики знаний. Самыми распространенными среди них являются: «желтые страницы», экспертные директории, справочники, карты знаний.

«Желтые страницы», экспертные директории, справочники – это инструменты выявления и создания коммуникационных каналов для общения с экспертами, как в области определенных знаний, так и в области выполнения конкретных проектов. Подобные инструменты дают возможность выявить неформализованные знания сотрудников. Это хороший способ узнать об их увлечениях, дополнительных знаниях и способностях.

Можно представить результаты аудита знаний и их связь со стратегией организации в виде различных графических изображений (рис. 28).



Карта знаний представляет собой графическое изображение местоположения знаний и информации, необходимых для работы организации и ее подразделений. Она показывает возможность интеграции разъединенных знаний (явных и неявных), находящихся в базах знаний, в головах экспертов, внутри компании и даже за ее пределами (у клиентов, партнеров, поставщиков). Это также инструмент, предоставляющий возможность обнаружения необходимых ресурсов и услуг, например информационных, и доступа к ним. **Карты знаний – это визуальное представление информации и знаний в их взаимосвязи.**



Название «карты знаний» уже само по себе говорит о навигационном предназначении этого метода представления результатов аудита знаний. Создание «карт знаний» – это процесс обнаружения тех знаний, которые необходимы для выполнения задач организации, установления авторства этих знаний (источников), их ценности и связей между ними.

Основное назначение карт знаний – указать путь, ответить на вопрос «Где?». Они создаются для решения как краткосрочных, так и долгосрочных задач.

Карты знаний помогают:

- сократить время, уходящее на поиски ресурсов и источников информации и знаний;
- создать возможность оптимального взаимодействия потребителей знаний и информации с их носителями (например, экспертами) и источниками;
- обеспечить прозрачность и доступность информационных и знаниевых ресурсов;
- создать целостную картину информационной ресурсной базы организации.

Особая инструментальная ценность карт знаний заключается еще и в том, что они **позволяют увидеть все ресурсы организации в их взаимосвязи**, даже если они разрозненны, созданы разными подразделениями и разработаны в разных форматах. Объектами нанесения на карты являются: документы, сайты, ресурсы (например, директории, каталоги, базы знаний), события, сообщества, эксперты (имена и контакты).

Среди множества возможных типов карт знаний выделяют следующие четыре общие категории.

1. **Процессно-ориентированные** – показывают знания и источники знаний, которые поддерживают основные бизнес-процессы организации. Это могут быть организационные процессы, исследования, производство, услуги и пр. Перед составлением такой карты детально анализируются соответствующие бизнес-процессы – как с точки зрения внутренних процедур организации, так и с учетом знаний клиентов и партнеров. Главное достоинство этого типа представления карт знаний – конкретность и тактическая грамотность.
2. **Концептуальные** – различные методы иерархической классификации содержания знаний в виде понятий и семантических отношений между ними. Часто эти карты знаний называют еще таксономиями или онтологиями. Частным случаем простой онтологии выступает, например, корпоративный тезаурус – система понятий и отношений области деятельности организации или некоторой подобласти (например, сферы интересов сообщества практиков). Онтология может, в частности, соотнести подобные проекты, выполняемые двумя различными подразделениями организации, делая эти знания более явными и связанными.
3. **Карты компетенций** – демонстрируют навыки специалиста, его продвижение по службе и профессиональный профиль. На основе информации этого типа составляются

корпоративные «желтые страницы», которые облегчают поиск экспертов в организации, особенно с территориально распределенной структурой, проводится корректировка программ обучения специалистов.

4. **Карты социальных сетей** – показывают сети знаний и модели коммуникаций в организации среди различных сообществ практиков, партнеров организации и других социальных единиц. Одним из применений карт данного типа выступает анализ способов обмена знаниями в процессе совместной работы и социальном контексте.

Помимо этого, строятся также специальные карты ресурсов, «Карта лучших практик», «Карта интеллектуальных активов», демонстрирующие те или иные бизнес-инициативы организации.

Для облегчения процесса создания карт знаний разработаны многочисленные инструментальные средства – *Mindomo.com*, *MindMeister.com*, *Bubbl.us*.

Факторы успеха карт знаний:

- 1) отображать только «живые» объекты;
- 2) постоянное обновление карты;
- 3) изображать объекты наглядно;
- 4) карты должны быть просты в использовании;
- 5) сотрудники должны знать, где находятся карты;
- 6) сотрудники должны уметь ими пользоваться.

Карты знаний разрабатываются не только по итогам аудита ресурсов. Такие карты – один из наиболее популярных инструментов, применяемых в мировой и отечественной практике управления знаниями (пример см. на рис. 29). Их можно разрабатывать для разных целей: обучения новичков, консолидации ресурсов, необходимых для выполнения проекта, создания возможности для лучших коммуникаций сотрудников, визуализации всех ресурсов и информационных возможностей организации и т. д.

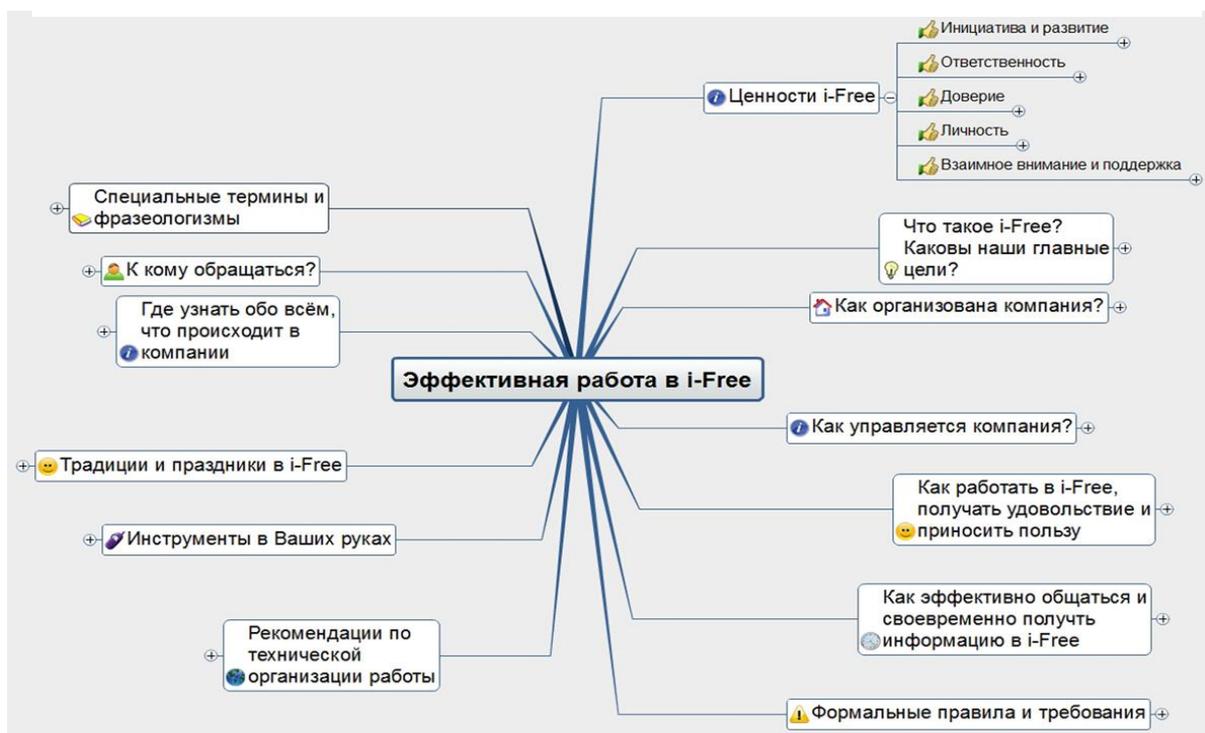


Рис. 29

Методы сохранения организационных знаний

Говоря о сохранении организационных знаний, необходимо разделять сохранение явных и неявных знаний.

Сохранить явные знания относительно просто, так как здесь ключевую роль играют информационные технологии. Кроме того, различные способы представления результатов аудита знаний в некоторой степени уже являются методами сохранения организационных знаний, а именно явных знаний типа «знаю кто» и «знаю где».

Если же речь идёт о сохранении и формализации знаний других типов, требуются соответствующие этим знаниям инструменты. Имеются в виду методы преобразования индивидуальных и групповых неявных знаний в явные знания. При этом наиболее важными вопросами становятся:

- как сохранить «контекст»?
- как избежать при этом информационной перегруженности?

Отвечая на эти вопросы, можно выделить два наиболее распространенных метода сохранения организационных знаний:

- метод «разбора полетов»;
- метод «сторителлинга».

Метод «разбора полетов»

«Разборы полетов» – методика, основанная на немедленном разборе ошибок и достижений (рис. 30). В ходе открытого обсуждения, которое длится обычно не дольше 20 минут, каждый участник события отвечает на 4 вопроса:

- Что должно было произойти?
- Что произошло на самом деле?
- Почему возникло расхождение между желаемым и действительным?
- Чему мы можем научиться?

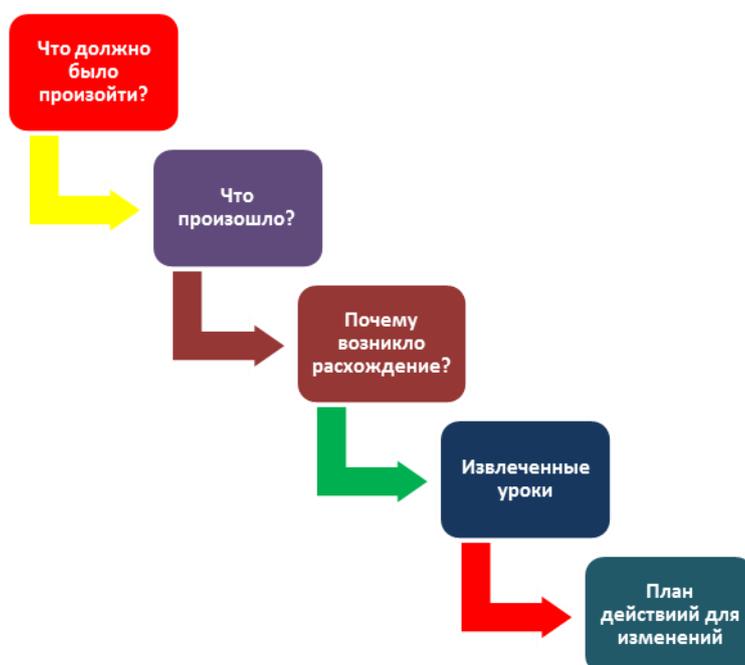


Рис. 30

«Разбор полетов» проводится без отлагательства, пока все участники не разошлись, и их воспоминания еще свежи. Уроки могут немедленно применяться на практике.

Идеальный климат для «разбора полетов» – атмосфера открытости и желания обучаться. Не следует относиться к «разбору полетов» как к методике оценки рабочих показателей сотрудников и подвергать их действия критике в ходе обсуждений. В обсуждении принимают участие все, у всех равные права и мнения всех участников равны.



Общая ошибка в отношении «разбора полетов» – проводить их после формального окончания проекта или определенного этапа работ. Это неверно. «Разборы полетов» предназначены для того, чтобы учиться во время рабочего процесса, после любого заметного события. Событием может быть либо небольшое завершённое действие, либо выраженный отрезок большого действия. События, достойные «разбора полетов», попросту должны иметь начало и конец, цель и определенную градацию для измерения успешности.

Чтобы «разбор полетов» проходил эффективнее, рекомендуется привлекать фасилитатора. Роль фасилитатора в «разборе полетов» – помогать команде самостоятельно придти к правильному ответу. Он обеспечивает открытый характер встречи и предотвращает критику и обвинения. Один из ключевых факторов успеха «разбора полетов» – дать каждому шанс высказаться.

Обсуждение начинается с первого вопроса: «Что должно было произойти?» и продолжается до тех пор, пока все не придут к единому мнению о том, что должно было случиться. Если изначально планы и цели не были изложены четко, то очень вероятно, что у членов команды существовали разные представления о том, что должно было произойти.

На следующем этапе члены команды должны понять, что произошло на самом деле. Для этого необходимо «спровоцировать» участников «разбора полетов» на честное и откровенное изложение фактов, т.к. правда нужна **не для поиска виноватых, а для выявления проблемы.**

Настоящее обучение начинается с того момента, когда команда сравнивает план с тем, что произошло на самом деле, и определяет, «почему возникло расхождение» и «какой опыт можно из этого извлечь». Обычно ответы на оба эти вопроса весьма расплывчаты, однако необходимо сделать так, чтобы разница во мнениях была четко выражена. Успехи и неудачи выявляются и обсуждаются. После этого разрабатываются планы действий, чтобы закрепить успехи и проделать работу над ошибками.

Метод «сторителлинга» (рассказ «как это было»)

«Подробные рассказы о прошлых действиях руководства, взаимодействии сотрудников или о каких-то событиях, которые обычно передаются в организации неофициально», – так звучит классическое определение сторителлинга.

Иногда байка или анекдот с намеком, рассказанный коллегами во время обеденного перерыва, могут помочь новому сотруднику в разрешении текущей проблемы больше, чем двухчасовое чтение свода корпоративных правил. Истории более выразительны, увлекательны, интересны и легче ассоциируются с личным опытом, чем правила или директивы. Они лучше запоминаются, им придают больше значения и их влияние на поведение людей сильнее.



Сторителлинг – это трансляция историй, под которыми понимается любое сюжетно связанное повествование, которое является выражением какого-либо принципа или ценности организации. История – это носитель и передатчик корпоративных знаний.

Основные функции сторителлинга (рис. 31):

- **пропагандистская:** это инструмент убеждения сотрудников, позволяющий воодушевить их, вдохновить на новый сложный проект и т.п.;
- **объединяющая:** истории служат инструментом развития корпоративной культуры;
- **коммуникативная:** истории способны повысить эффективность общения на разных уровнях;
- **воздействующая:** сторителлинг расширяет арсенал средств мотивации персонала, укрепляет репутацию лидера;
- **утилитарная:** в ряде случаев это самый простой способ донести до подчиненных содержание задачи или проекта.

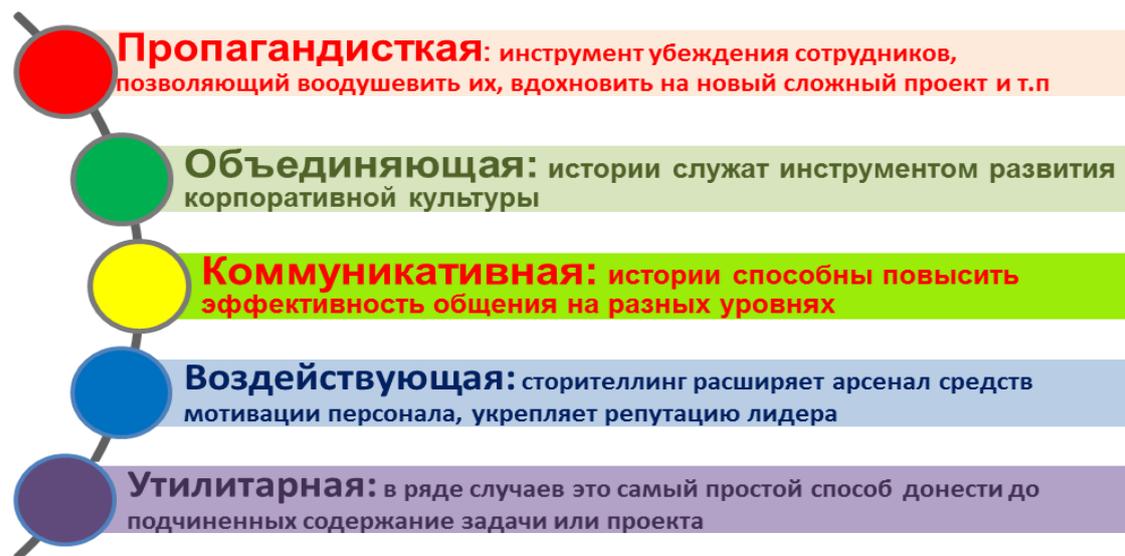


Рис. 31

Однако следует помнить, что профессиональные навыки, включая глубокое знание предметной области, передать с помощью сторителлинга довольно трудно. Для усвоения таких конкретных форм знания служат формальное образование, наставничество, программы самообучения и т.д. Но неявные знания, которые сопровождают любой вид профессиональной деятельности и не фиксируются ни в одной информационной базе компании, лучше всего передаются неформальным путём.

Методика осуществления самых удачных проектов организации – ценный материал, который не должен исчезать бесследно. Стоит отметить, что для управления знаниями истории неудач не менее важны, а порой имеют и большую ценность, чем истории успеха.

Все истории условно можно разбить на несколько типов, каждый из которых имеет свою цель и ценность:

- **«собрание легенд»:** истории из прошлого организации, а также мифы и легенды о ее основателях;
- **«на чужих ошибках»:** истории-предупреждения как наиболее удобный способ привлечь внимание сотрудника к важным деталям работы или предостеречь его;
- **«место подвигу»:** вдохновляющие рассказы о корпоративных героях и их подвигах; такие истории обычно служат для сотрудников эталоном поведения и демонстрируют, чего от них ждут в организации;
- **«истории с намеком»:** в некоторых случаях истории являются идеальным способом направить поведение людей в нужное русло, и тогда руководитель может обойтись без прямых распоряжений; как правило, мораль таких рассказов не лежит на поверхности, но содержащиеся в них намеки понятны сотрудникам.

Основные требования к сторителлингу:

- истории должны быть короткими, иметь линейный сюжет и однозначно интерпретироваться; в хорошей истории всегда делается акцент на основной мысли и она обязательно должна завершаться выводом, моралью;
- рассказчик должен быть искусен и убедителен; если история рассказана увлекательно, окружающие не воспримут выступление как занудство или ненужное отвлечение от предмета разговора;
- прием сторителлинга должен работать ненавязчиво, кроме того, не стоит уподобляться заезженной пластинке и пересказывать одно и то же десятки раз;
- имеет смысл делать истории сквозными, то есть запускать их одновременно, но с разной интерпретацией, для сотрудников всех уровней.

Управление проектом в Век Знаний

Фактически, управление проектом в век знаний (а именно проектная деятельность является основой многих НКО) является одним из методов сохранения знания. Процесс управления проектом может быть эффективным, только если реализуются процессы управления знаниями, и персонал учится до, во время и после проекта (рис. 32).

Для разработки и реализации проекта необходимы определенные знания в области планирования, менеджмента, мониторинга, отчетности и т.д. Эти знания можно получить из прошлого опыта, и/или обучаясь.



Рис. 32

Управление проектами (и деятельностью в целом) требует **интенсификации знания**.

Методы интенсификации знаний:

- встречи (совещания, планерки) и дискуссии – для принятия решений и эффективного достижения цели;
- процессы управления знаниями – список вопросов (кто, где, как, что, когда и т.д.), лучшие практики, извлеченные уроки;
- создание нового знания – «мозговой штурм» и свободное обсуждение;

- обучение – тренинги, инструктажи, наставничество, дистанционное обучение и получение информации с применением современных средств коммуникации (вебинары, интернет и т.п.);
- анализ и выводы – после оценки деятельности: что в следующий раз необходимо сделать по-другому и почему.

Методы постпроектного анализа. Апостериорный анализ

Апостериорный анализ представляет собой процессы, организованные уже после того, как проекты выполнены, и для того чтобы подвести итоги, какое знание может быть извлечено из проектов. Один из способов организовать апостериорный анализ – пригласить всех участников проекта для итогового собрания, в котором фасилитатор использует две техники для первостепенного определения результатов и для подробного анализа причин этих результатов.

Для мозгового штурма, ориентированного на конкретную аудиторию, по окончании проекта может быть использована техника, названная в честь японского этнолога Джиро Кавакито, – **«К-метод»**. Суть ее состоит в том, что участникам предоставляются небольшие самоклеющиеся листы бумаги (стикеры), на которых они должны написать по одному исходному результату проекта (любой – отрицательный или положительный), который они считают наиболее важным.

Спустя несколько минут, один за другим все участники должны приклеить свой листок на стену, рассказать, почему этот результат важен, и представить таким образом полный набор итогов проекта. Затем все записи делятся на две группы: положительные и отрицательные результаты (что прошло хорошо в проекте, а что нет).

Затем участники «голосуют» для выбора наиболее важных результатов в каждой группе результатов. Каждому участнику дается по два голоса, один из которых участники должны отдать наиболее важному, с их точки зрения, положительному результату, и один – наиболее значимому отрицательному результату, которые могут повлиять на следующий проект.

Другой вид анализа – это **диаграмма причинно-следственных связей (или «дерево результатов»)**. Она также может быть использована для определения причин важных итоговых результатов. На доске рисуется стрелка, обозначающая вывод или результат, который был рассмотрен, к ней привязываются другие стрелки, обозначающие факторы, которые, по мнению участников, привели к главному результату. Также затем можно декомпозировать эти факторы, и так далее, для установления изначальных причин, которые и привели к таким результатам.

Лучшие практики

Эта техника создана для обсуждения (используя технику «мозгового штурма») того, как протекала работа внутри организации/проекта. Конечным итогом этого анализа является описание **«лучшей практики»** в конкретной области. В конечном счете, должно получиться руководство по какому-либо процессу в организации.



Понятие «лучшей практики» включает следующие позиции:

- сравнение различных проектных методов и результатов
- анализ и определение наилучших, с точки зрения эффективности и перспективности, действий (практик)

Выводы: аудит знаний является движущим механизмом для развития организации.

Тема 9. ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ И ИЗМЕНЕНИЙ

Продолжительность: 60 минут.

Оборудование и расходные материалы: электронная презентация «Тренинг «Менеджмент знаний». День первый», слайды №№ 1. 115– 1.130, флипчарт, маркеры, проектор, ноутбук, «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 41 – 45.

Цель: познакомить участников с теорией ограничений и научить использовать ее на практике для выбора стратегий изменения.

Методы: мини - лекция, общая дискуссия, практикум «Кино про войну и про любовь: выбираем свой сценарий управления знаниями» и «Определение барьеров УЗ и их преодоление».

Практическая часть

Тренер начинает сессию с мини-лекции, используя электронную презентацию и приведенный ниже текст (20 мин.).

До освещения темы «Барьеры в управлении знаниями» тренер просит участников в мини-группах обсудить, какие могут возникнуть барьеры при реализации процесса управления знаниями (10 мин.). После презентации работ групп тренер предлагает лекционный материал на данную тему.

Завершив теоретическую часть, тренер просит участников в мини-группах выбрать стратегию и сценарии управления знаниями для своих организаций и аргументировать свой выбор (20 мин.). Далее группы презентуют свои работы, и происходит общее обсуждение (10 мин.).

Теоретическая часть³⁸

Теория ограничений Э. Голдратта

(выдержки из книги Уильяма Детмера «Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию»)



Теория ограничений (ТОС, Theory of constraints) – популярная концепция менеджмента, разработанная в 1980-х гг. доктором Элией Голдраттом.

ТОС предлагает концентрировать организационные ресурсы на устранении ограничений (конфликтов), которые мешают компании полностью реализовать ее потенциал. Метод рассуждений Голдратта составляет основу теории ограничений и позволяет успешно разрешать множество противоречий: между сроками и качеством, стоимостью и затратами, требуемой производительностью и имеющимися ресурсами.

«По своей сути теория ограничений Э. Голдратта является инструментом работы со знанием. Многим руководителям знакомо ощущение, когда они находятся на пределе интеллектуальных возможностей и, столкнувшись со сложностью проблемы, почти физически ощущают, как бешено, но при этом почти впустую «крутятся колесики» мыслительной машины...

...Индустриальное общество, век технологий подарили миру относительную экономическую безопасность и стабильность, избавили нас от многих предрассудков, но принесли и ряд новых опасных заблуждений. Одно из них – вера в мощь и всесильность человеческого разума, вооруженного научными знаниями. К сожалению, во многих областях человеческой деятельности и

³⁸ Источники:

- «Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию» // Уильям Детмер; // Пер. с англ. - 2-е изд. // М.: Альпина Бизнес Букс, 2008
- «Управление знаниями в организации» // А.В. Ахтеров, О.В. Лезина, И.В. Федоров // учебное пособие для студентов специальности 080505 «управление персоналом» // Министерство образования и науки Российской Федерации, Московский автомобильно-дорожный Государственный технический университет (МАДИ), Институт проблем развития ВПО, Кафедра социологии и управления // М., 2010

прежде всего в области управления системами эта вера не имеет под собой достаточных оснований.

Российский социолог Александр Ослон, говоря о совокупности знаний, на которые опираются люди в повседневной и профессиональной жизни, использует метафору «океан теорий». И в этом океане крайне редко встречаются островки научного знания, базирующегося на логически проверяемых и воспроизводимых фактах. Если говорить о знаниях, которые мы используем в повседневной жизни, то обычно это практически не структурированное, обыденное знание в форме наивных теорий, которые «имеют характер хранящихся в памяти алгоритмов производства суждений/действий по тому или иному поводу, своего рода рецептов, срабатывающих в подходящей ситуации, и включают в себя, кстати говоря, механизмы распознавания таких ситуаций». Профессиональное знание занимает в этом океане некое промежуточное положение. Знания экспертов представляют собой «концентрированный опыт проб и ошибок», который претендует на некоторую научность и эффективность в определенных бизнес-ситуациях.

Но в зависимости от контекста, нечеткости исходных предпосылок и границ применимости профессиональные подходы во многих случаях достаточно близки к наивным теориям. Сам факт недостаточной научной обоснованности экспертных подходов не означает, что мы должны относиться к ним пренебрежительно. Как говорят профессионалы в одной из таких областей, «уставы писаны кровью». Профессиональное знание всегда будет играть огромную роль в выживании человечества. Важно лишь помнить о принципиальной ограниченности его применения, не забывать, что любые модели работают только в определенном контексте. Как сказано у Козьмы Пруткова, «специалист подобен флюсу – полнота его односторонняя».

С появлением теории ограничений Голдратта (Theory of Constraints, TOC), и прежде всего той ее части, которая в литературе получила название метода рассуждений Голдратта, технологии работы со знаниями поднимаются на качественно новый уровень. Можно сказать, что «старательский» метод добычи драгоценного знания уступает место «индустриальному» подходу.

Теория ограничений в целом предлагает концентрировать ресурсы компании только на ключевых моментах – ограничениях системы. На том, что сдерживает систему от реализации ее максимального потенциала. При таком подходе достигается быстрый, эффективный и наглядный результат. Саму теорию ограничений Голдратта можно рассматривать как достаточно успешную попытку установления связи между миром точных наук, инженерией и миром «мягких» социокультурных субстанций...

...Метод рассуждений Голдратта является неотъемлемой частью, а точнее, скелетом теории ограничений. Это стройная система концептуального моделирования бизнес-ситуаций, позволяющая эффективно работать с качественными знаниями, оценочными суждениями, ценностными установками...

...Большая часть современных компаний — это системы, способные к самоорганизации. Кроме возможности управлять количеством и качеством своей продукции, современные организации способны внедрять преобразования, изменяя свою миссию и устанавливая стратегические цели в соответствии с меняющимися условиями окружающей среды. А раз так, то осознание системности и принципов взаимодействия компонентов системы между собой и окружающей средой обязательно для успешных изменений.

Теория ограничений Элии Голдратта – это философия совершенствования системы. Чем она отличается от общепринятых подходов к непрерывному совершенствованию? Дело в том, что большинство этих теорий нацелены, в первую очередь, на улучшение процессов. Предполагается, что если процессы работают в оптимальном режиме, то и результативность всей системы максимальна. Но, к сожалению, такой подход совершенно упускает из виду фактор взаимовлияния и взаимозависимости процессов внутри системы.

Голдратт исходит из мысли, что организация – это, прежде всего, система, а не просто набор процессов. Будет ли она процветать или придет в упадок, зависит от того, насколько грамотно в ней

выстроено взаимодействие элементов. Более того, он утверждает, что системы подобны цепочкам или даже переплетениям цепочек и работа всей системы зависит от работы самого слабого звена. Поэтому как бы вы ни улучшали существующие процессы, только усилия, направленные на укрепление слабого звена, приведут к заметным улучшениям.

Слабое звено – это ограничение системы, и теория ограничений представляет собой методологию, разработанную для управления такими ограничениями. В итоге организация как система получает возможность управлять преобразованиями, совершенствоваться быстро и осознанно...

...В целом любую систему можно определить как совокупность взаимосвязанных взаимозависимых компонентов или процессов, которые взаимодействуют, целенаправленно преобразуя исходные компоненты (входы) в некий результат (выход) (рис. 33). Системы воздействуют на внешнюю среду и сами подвержены ее влиянию. И каждая система имеет свои ограничения.

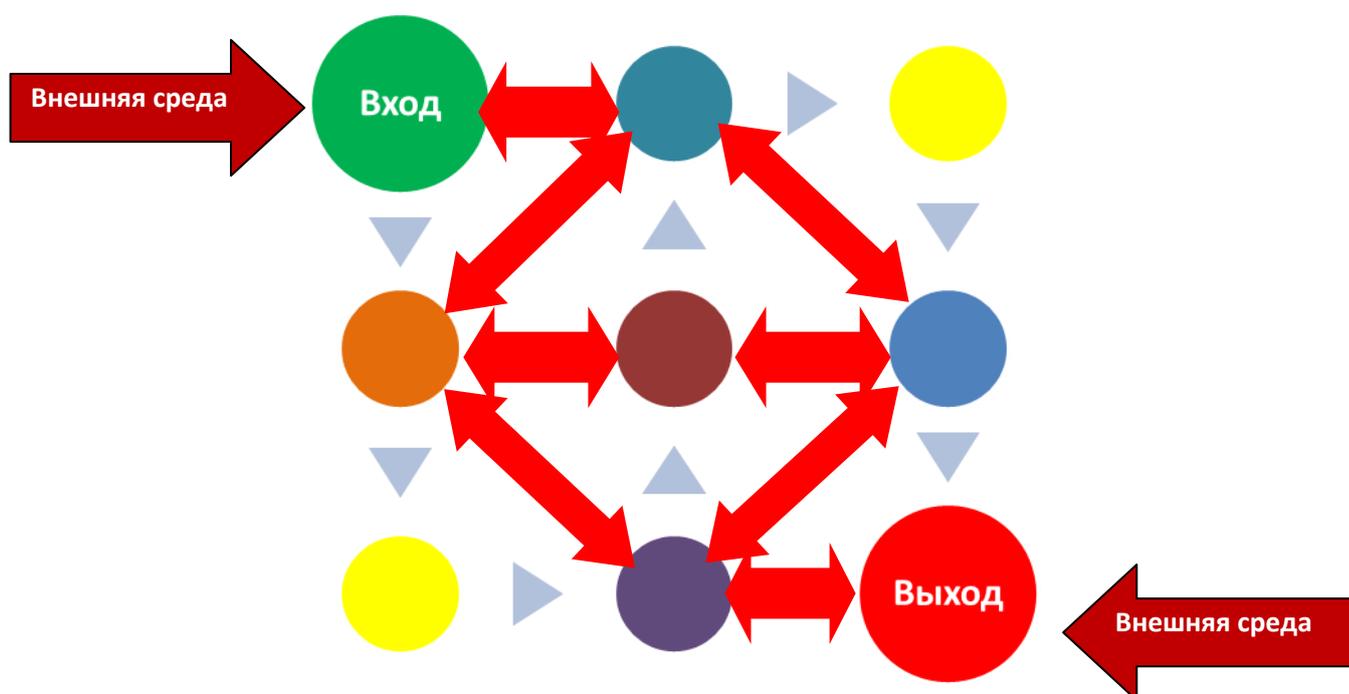


Рис. 33

С какой целью создаются системы? В самом широком смысле – чтобы достигать цели. Кто определяет, в чем состоит эта цель? Очевидно – владельцы системы. **Суть управления состоит в том, чтобы уметь распознавать необходимость преобразований, а затем их инициировать, направлять и контролировать, устраняя возникающие на пути проблемы.** Иначе нужны были бы только няньки, а не менеджеры. Каждый участник системы – менеджер, но своего уровня.



Любой менеджер может принимать решения, располагая достаточной информацией.

Хороший менеджер управляет и при нехватке информации.

Превосходный менеджер действует эффективно в полной темноте.

Закон исходных данных Спенсера

Если вы хотите создать систему управления знаниями, то определите, в чем цель этой системы. Это будет первым шагом. Следующий шаг – определите условия, необходимые для достижения поставленной цели.



Рис. 34

«Голдратт сравнивает системы с цепями или совокупностью цепей. Рассмотрим цепь на рис. 34 в качестве простой системы. Ее цель – выдержать определенную силу натяжения. Если согласиться с тем, что все системы имеют ограничения, сколько ограничений у этой цепи? Предположим, вы постоянно увеличиваете натяжение цепи. Можно ли делать это неограниченно? Конечно, нет, иначе в конце концов цепь разорвется. И где же произойдет разрыв? Там, где самое слабое звено (см. рис. 34)! А сколько таких звеньев может быть в цепи? Одно – и только одно. Ведь цепь разорвется в какой-то одной точке, и это самое слабое звено и есть ограничение, определяющее прочность всей цепи.

Ограничения и неограничения системы

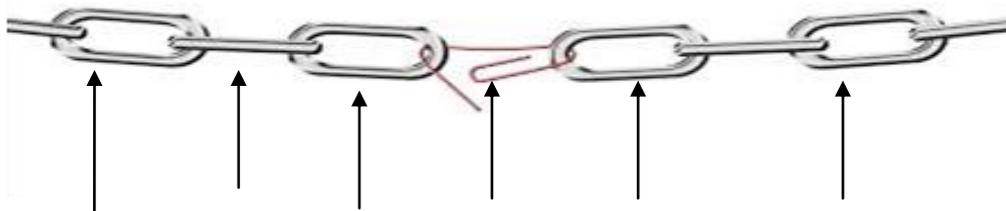
Итак, мы пришли к выводу, что у нашей цепи есть только одно звено, ограничивающее ее прочность. А сколько может быть звеньев, не определяющих прочность цепи, иными словами, неограничивающих элементов? Да сколько угодно, все остальные звенья не являются ограничением. Голдратт настаивает, что в каждый момент времени в системе есть лишь одно ограничение. Подобно перемычке в песочных часах, оно определяет пропускную способность всей системы. Все остальное в системе в данный момент времени не является ограничением.

Предположим, мы хотим укрепить цепь (улучшить систему). На чем было бы логичнее всего сосредоточить усилия? На самом слабом звене! Стоит ли укреплять что-либо другое, то, что не является ограничением? Конечно, нет. В цепи все равно порвется ее слабейшее звено, как бы мы ни укрепили остальные. Иными словами, усилия, приложенные к неограничениям, не вызовут немедленных и заметных улучшений в работе системы.

Теперь допустим, что у нас достаточно сообразительности, чтобы разобраться, какое звено самое слабое, и мы, к примеру, укрепляем его вдвое. Теперь это больше не самое слабое звено. Что произошло со всей цепью? Она стала крепче, но максимальна ли ее крепость? Нет, теперь какое-то другое звено – самое слабое, и возможности цепи ограничены крепостью уже этого звена. Она крепче, чем была, но теперь другой элемент определяет ее прочность.

Большинство ... теорий, основанных на принципе непрерывного улучшения, предлагают организациям создавать команды по изменениям и вовлекать каждого сотрудника в этот процесс. Эти теории побуждают организации к созданию «критической массы» единомышленников и формированию инициативных групп – команд по совершенствованию системы и процессов.

Предположим, что инициативные группы работают над тем, что, «как всем известно», требует совершенствования. Если мы принимаем утверждения Голдратта об ограничениях и неограничениях, сколько усилий этих команд направлены на неограничения? Вероятно, все кроме одного (рис. 35). А многие ли из вас знают наверняка, что является ограничением в вашей организации? Если руководство даже не мыслит в терминах ограничений, но в то же время требует, чтобы над преобразованиями работали все, то сколько усилий, как вы думаете, окажутся непродуктивными?



Группы по улучшению процесса и достижению изменений

Рис. 35

Драгоценное время, энергия, ресурсы расходуются на всю систему вместо того, чтобы быть сфокусированными на одной точке, которая потенциально может привести к немедленному улучшению, т. е. на ограничении. Нетерпеливость, недостаток упорства и отсутствие быстрых результатов – все это ведет к тому, что некоторые организации отказываются от работы над изменениями.

Голдратт разработал свой подход к непрерывному совершенствованию и назвал его теорией ограничений. ТОС — это теория с рекомендациями (предписывающая), т. е. она может не только объяснить, что именно сдерживает вашу систему от реализации ее потенциала, но и подсказать, что и как нужно сделать. Многие теории отвечают на первый вопрос: в чем проблема? Некоторые даже подскажут, что предпринять, но обычно эти теории сфокусированы только на процессах, а не на системе в целом. И в них абсолютно не затрагивается понятие ограничения системы.

Теория ограничений Голдратта по сути своей посвящена преобразованиям. Если вы будете следовать ее принципам и подходам, то сможете ответить на три главных управленческих вопроса:

- что изменять? (в чем ограничение?);
- на что изменять? (что делать с ограничением?);
- как осуществить перемены? (как избавиться от ограничения?).

Помните, что это вопросы системного, а не процессного характера. Конечно, ответы на них повлияют на отдельные процессы, но сформулированы они с целью понять, на что направить усилия, чтобы улучшить систему в целом. Процессы действительно важны, но, в конечном счете, наши организации терпят поражение или добиваются успеха как системы. Досадно было бы выиграть битву на уровне процессов, чтобы проиграть войну на уровне системы!



Основные постулаты теории ограничений Голдратта

- **При внедрении преобразований и разрешении конфликтов лучше полагаться на системное мышление, а не на аналитическое.**
 - **Эффективность оптимальных системных решений снижается со временем при изменении окружающих условий. Необходим процесс непрерывных улучшений для отслеживания актуальности и эффективности решения.**
 - **Когда система в целом действует с максимальной отдачей, лишь один из ее элементов работает на пределе своих возможностей. Из информации, что все части системы работают на пределе своих возможностей, вовсе не следует, что вся система работает эффективно. Оптимальное состояние системы не складывается из оптимальных состояний ее отдельных элементов.**

- *Системы подобны цепям. В каждой системе есть самое слабое звено (ограничение), которое в конечном счете снижает результативность всей системы.*
- *Укрепление любого неограничивающего элемента не делает цепь более прочной.*
- *Для проведения обдуманных, разумных преобразований необходимо понимать текущее состояния системы, ее цели и характер существующих проблем.*
- *Большинство нежелательных явлений в системе вызваны несколькими истинными проблемами.*
- *Истинные проблемы почти всегда неявные. Они заявляют о себе рядом нежелательных явлений, связанных причинно-следственными отношениями.*
- *Устранение отдельных нежелательных явлений дает ложное чувство безопасности, в то время как истинная причина остается невыявленной. Решения такого плана недолговременны. Решение ключевой проблемы одновременно устраняет все связанные с ней нежелательные явления.*
- *Ключевые проблемы обычно усугубляются лежащим в их основе скрытым конфликтом. Для решения проблемы нужно выявить основные предпосылки конфликта и избавиться хотя бы от одной из них.*
- *Ограничения системы могут быть как физическими, так и организационными. Физические ограничения сравнительно просто выявлять и ликвидировать. Организационные ограничения обычно сложнее обнаружить и снять, но их нейтрализация, как правило, влечет за собой более существенные и важные изменения, чем удаление физических ограничений системы.*
- *Инерционность – худший враг процесса непрерывных улучшений. Решения постепенно приобретают вес и значимость, обрастают массой вспомогательных деталей, что препятствует дальнейшим преобразованиям.*
- *Идеи — это НЕ решения.*

Субоптимизация или оптимизация системы. Вследствие взаимозависимости и изменчивости, оптимизация отдельных элементов не обеспечит оптимальное функционирование системы. Мы видели это ранее на примере производственной системы. Если каждый элемент системы работает с максимальной отдачей, это еще не означает, что система в целом будет давать такую же отдачу.

Причина и следствие. Все системы функционируют в некоторой окружающей среде, пронизанной взаимосвязями причин и следствий, когда одно явление определяет появление другого. Переплетение причинно-следственных связей может быть весьма запутанным, особенно в сложных системах.

Нежелательные явления и ключевая проблема. Почти все, что нам не нравится в системе, является не проблемой, а сигналом о ее существовании. Сама проблема кроется в неких первопричинах конфликтов, существующих в нашей системе. Работа с нежелательными проявлениями подобна наложению повязки на инфицированную рану: она никак не влияет на саму инфекцию и облегчение только временно. В конце концов, сигнал тревоги появляется снова, так как лежащая в основе проблема никуда не делась. Временное облегчение дает ложное чувство безопасности. Выявление и ликвидация ключевой проблемы не только устраняет все связанные с ней нежелательные эффекты, но и предотвращает их повторное появление.

Снижение эффективности решения. Со временем, когда в окружающей среде происходят изменения, эффективность ранее оптимального решения слабеет. Как говорит Голдратт, «вчераешнее решение сегодня становится историческим курьезом («Ну не странно ли! Как вы считаете, зачем они вообще это сделали?»)». Процесс непрерывного совершенствования необходим для обновления и поддержания результативности (и эффективности) ранее принятого решения. Инерция – худший враг процесса непрерывного совершенствования. Подход типа «Мы

решили эту проблему — нет смысла возвращаться к ней снова» — явный пример инерционности в сознании менеджеров.

Физические и организационные ограничения. Большинство ограничений, с которыми мы сталкиваемся в наших системах, имеют организационные, а не физические причины. Физические ограничения сравнительно просто выявлять и устранять. Организационные (или процедурные) ограничения обычно сложнее идентифицируются и труднее удаляются, но их ликвидация, как правило, вызывает более заметные и значимые перемены, чем избавление от ограничений физических.

Идеи – это НЕ решения. Самые лучшие в мире идеи никогда не реализуют свой потенциал, пока не будут применены. И самые прекрасные идеи терпят крах именно на стадии реализации.

Пять направляющих шагов теории ограничения системы

Голдратт разработал пять последовательных шагов, помогающих сфокусировать усилия именно на том, что позволит скорейшим образом реорганизовать всю систему.

1. Найти ограничение системы. Какой элемент системы содержит слабое звено? Имеет оно физическую или организационную природу?

2. Ослабить влияние ограничения системы. Голдратт имеет в виду, что мы должны максимально использовать пропускную способность звена, являющегося в данный момент ограничением системы. Иначе говоря, ответить на вопрос: «Как без существенных дополнительных затрат выжать максимум из ограничивающего элемента и тем самым ослабить негативное влияние ограничения на работу всей системы?»

3. Сосредоточить все усилия на ограничителе системы. Когда ограничение найдено (шаг 1) и принято решение, что с ним делать (шаг 2), мы настраиваем всю систему так, чтобы ограничивающий элемент работал с максимальной эффективностью. Может быть, нам придется замедлить одни части системы и ускорить другие. Затем мы проанализируем результаты наших действий: выясним, задерживает ли данное ограничение до сих пор работу всей системы? Если нет, мы избавились от него и приступаем к шагу 5. Если да, значит, ограничение еще существует, и мы переходим к шагу 4.

4. Снять ограничение. Если шагов 2 и 3 недостаточно для устранения ограничения, то нужны более радикальные меры. Только на этом этапе мы можем реализовать идею масштабных изменений существующей системы, таких как реорганизация, перераспределение полномочий, увеличение капитала и др. На этом этапе могут потребоваться значительные вложения времени, сил, денег и иных ресурсов, поэтому мы должны быть уверены, что нет возможности избавиться от ограничения за первые три шага. Снятие ограничения подразумевает, что мы прибегнем к любым мерам, чтобы это ограничение устранить. В результате ограничивающий элемент обязательно будет снят.

5. Вернуться к первому шагу, помня об инерционности мышления. Если на этапах 3 или 4 ограничение снято, мы должны вернуться к этапу 1 и начать цикл заново. Наша задача – определить следующий элемент, сдерживающий работу системы. Именно это и произошло в нашем производственном примере: после устранения ограничения на этапе 3 мы вернулись и обнаружили ограничения на этапах 4, 5, 1 и, в конце концов, со стороны рынка. Предупреждение об инерции напоминает, что мы не должны успокаиваться и впадать в самодовольство: цикл никогда не заканчивается. Следует искать и устранять ограничения, постоянно помня о том, что вследствие взаимозависимости и вариабельности каждое изменение, внесенное нами в систему, окажет некое воздействие на ограничения, от которых мы уже избавились ранее. Может понадобиться вновь обратить на них внимание и внести соответствующие корректировки.

Пять направляющих шагов напрямую связаны с тремя вопросами о преобразованиях (что изменять, на что изменять, как осуществить перемены). Чтобы понять, что именно менять, мы ищем ограничение (шаг 1). Чтобы выяснить, какие перемены нужны, мы решаем, как наилучшим образом ослабить действие ограничителя. Подчиняем нашему решению работу всей системы (шаги 2 и 3). Если это не помогает, увеличиваем пропускную способность слабого звена и полностью снимаем ограничение (шаг 4). На шаге 3 и 4 мы также конкретизируем, «как осуществить перемены».

В качестве инструментов Голдратт предлагает «Дерево текущей реальности», «Дерево будущей реальности» и «План преобразования», который выглядит следующим образом: «потребность – конкретное действие – результат». Дерево текущей и будущей реальности – это, фактически, графическое изображение причинно-следственных связей.

Теория ограничений Голдратта может быть весьма полезна при создании систем управления знаниями в организации.

Стратегии управления знаниями

На основе взаимодействия трех основных составляющих интеллектуального капитала (человеческий, организационный и капитал отношений) выделяют **семь основных стратегий управления знаниями** (рис 36).

Три из семи стратегий заключаются в том, чтобы эффективно формировать и использовать знания в рамках одного из видов интеллектуального капитала (человеческий, организационный и капитал отношений). Еще три стратегии предполагают достижение позитивного эффекта от взаимодействия двух различных видов интеллектуального капитала (человеческого и организационного, человеческого и капитала отношений, организационного и капитала отношений). Последняя, седьмая, стратегия строится на основе одновременного взаимодействия всех трех элементов интеллектуального капитала. Таким образом, базовые стратегии управления знаниями направлены либо на обмен знаниями в рамках одного вида интеллектуального капитала с целью его увеличения, либо на эффективный перенос знаний из одного вида интеллектуального капитала в другой.

Первая стратегия, основанная на формировании и использовании знаний в рамках человеческого капитала, отвечает на вопросы: «Каким образом происходит обмен знаниями между работниками организации?», «Как повышается их компетенция и как она используется в целях повышения конкурентоспособности организации?» Эта стратегия направлена на развитие индивидуальной компетенции работников путем их обучения, проведения тренингов и т.д.

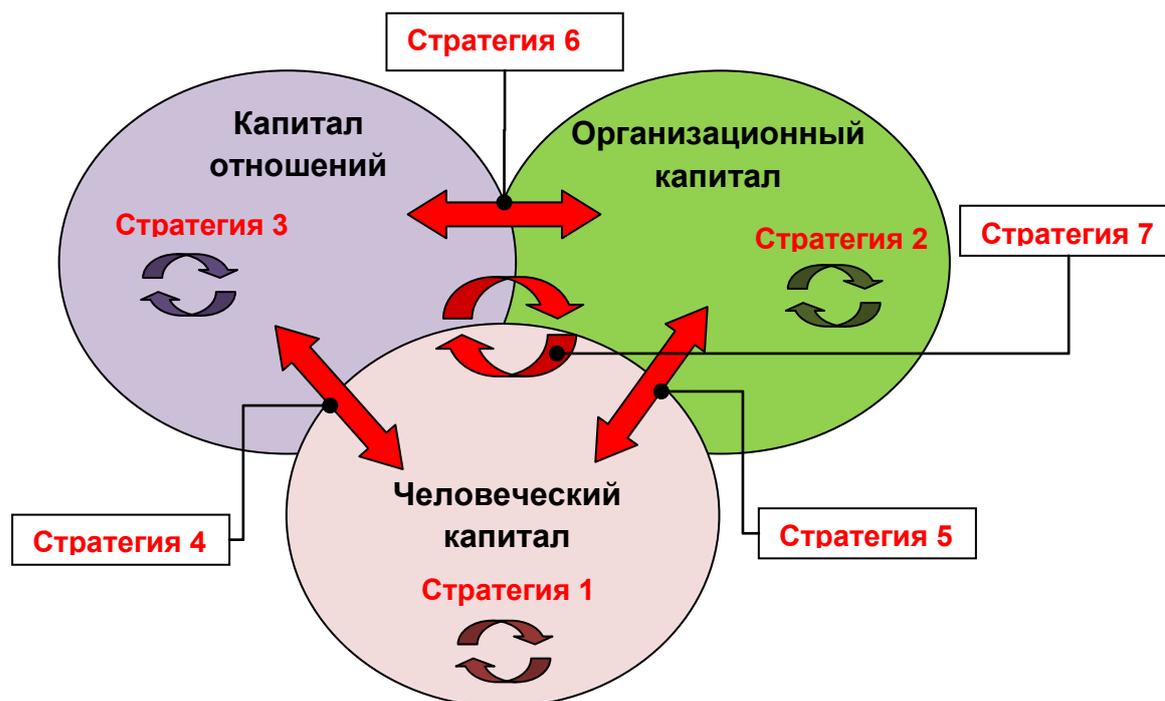


Рис. 36

Вторая стратегия направлена на формирование и использование знаний в рамках организационного капитала. К элементам организационного капитала относятся информационные системы, базы данных, оргструктуры, авторские права, патенты, ноу-хау, лицензии и пр. Информационные системы и базы данных заняли значительное место в современных организациях благодаря быстрому и успешному развитию компьютеров и программного обеспечения. Современные технические средства придают новый импульс росту значимости знаний и интеллектуального капитала. Программное обеспечение стало ключевым элементом инновационного процесса и относительно самостоятельным фактором экономического развития. Информационные технологии становятся своеобразным соединяющим звеном между источниками и потребителями знаний. Формирование прогрессивной организационной структуры, ориентированной на интенсивный обмен знаниями внутри организации, — одно из направлений реализации второй стратегии.

Третья стратегия направлена на формирование и использование знаний во внешних связях организации. Стратегия опирается на маркетинговые технологии.

Центральным объектом этой стратегии являются методы и подходы, позволяющие глубже понять потребности клиента, определить его скрытые потребности, искать нереализованные возможности в обслуживании и на этой основе развивать отношения с клиентами. Отдельные составляющие интеллектуального капитала не аддитивны, т.е. в процессе взаимодействия разных составляющих можно получить положительный эффект, непропорциональный приложенным усилиям (эффект синергии).

Один из секретов управления знаниями кроется в эффективном взаимодействии разных видов интеллектуального капитала. Следующие стратегии управления знаниями основаны как раз на этом взаимодействии.

Четвертая стратегия направлена на взаимодействие человеческого капитала и капитала отношений. Она включает в себя приемы и методы взаимодействия с потребителями, которые повышают индивидуальную компетенцию сотрудников организации. Это может происходить разными путями, прежде всего путем прямого контакта с потребителями. Именно поэтому во многих организациях возникает вопрос об увеличении количества сотрудников, напрямую контактирующих с клиентами. Любые формы обратной связи, полученные с помощью

социологических исследований или путем установления непосредственных контактов, можно использовать для повышения квалификации сотрудников, а также их готовности ответить на новые запросы потребителей. Иногда в рамках четвертой стратегии можно выделить действия, направленные на передачу индивидуальной компетенции от сотрудников организации во внешние структуры. Открытость, готовность к передаче знаний на безвозмездной основе способствуют тому, что потенциальные потребители услуг в большей мере готовы к их получению. Такие действия также способствуют формированию позитивного имиджа организации.



*При реализации четвертой стратегии управления знаниями может оказаться полезным **бенчмаркинг** – систематический процесс выявления лучших организаций, оценки их продукции и методов производства с целью использования передового опыта этих организаций.*

Пятая стратегия направлена на взаимодействие человеческого и организационного капитала. Она отвечает на вопрос: «Как индивидуальная компетенция сотрудников содействует построению элементов внутренней структуры организации и, соответственно, как можно повысить индивидуальную компетенцию с помощью элементов внутренней структуры?» Стратегия имеет дело в основном с переносом индивидуального знания во внутрикорпоративные системы и закреплением его там с целью широкого использования другими сотрудниками. Значительная часть индивидуальных знаний в виде подходов, принципов, последовательности действий, способов структурирования проблем становится доступной всем экспертам организации, что и обеспечивает трансформацию индивидуальных знаний в коллективные, позволяет эффективно обучать новых сотрудников на рабочих местах, не отрывая их от выполнения непосредственных обязанностей. Это также делает организацию менее зависимой от присутствия в ней тех или иных экспертов, обладающих большим опытом и знаниями. В данном случае идет процесс своеобразной конвертации человеческого капитала в организационный. От индивидуальных компетенций к внутренней структуре организации идет поток знаний, который затем закрепляется в информационных системах.

Шестая стратегия направлена на продуктивное взаимодействие капитала отношений и организационного капитала. Стратегия имеет дело с переносом знаний из сферы взаимодействия с внешними контрагентами организации во внутрикорпоративные системы и закреплением их там с целью широкого использования сотрудниками. В рамках стратегии осуществляются систематические опросы потребителей, формируются базы данных о потребителях и их предпочтениях. База данных о клиентах, построенная на основе эффективно действующих сетей, может стать важнейшим ресурсом организации. Для обеспечения конкурентоспособности некоторые организации в процессе обслуживания клиентов передают им дополнительные сведения, которые служат фактором эффективного использования предоставленной услуги/проданного товара. В рамках шестой стратегии осуществляется также сбор данных о предоставляемых услугах с целью рационализации производственного процесса, снижения потерь и оптимизации запасов.

Седьмая стратегия направлена на движение знаний одновременно между всеми видами интеллектуального капитала. Как правило, в организации делается акцент на каком-либо одном виде интеллектуального капитала. Одни организации особое внимание уделяют человеческому капиталу, обучению, тренингам, системам мотивации и продвижения по службе; другие – вопросам маркетинга, продвижения услуг/товара на рынок, завоевания соответствующей доли рынка; третьи увлечены созданием корпоративных систем управления, построенных с использованием современных информационных технологий. Лишь немногие организации одновременно рассматривают все аспекты управления знаниями.

Существуют два пути, по которым можно двигаться, внедряя процессы управления знаниями:

- **Фиксировать знания** и искать то, что является общеизвестным, уже зафиксировано другими и хранится, — эту информацию также можно использовать.
- **Искать и соединять** «источники знаний», обращаясь к ним напрямую.

Соответственно, для реализации этих путей можно использовать два подхода, которые отражают сущность стратегии управления знаниями в организации:

- **кодификация** – связи людей с информацией (документами);
- **персонализация** – связи людей друг с другом.

Кодификация предполагает обязательную формализацию организационных знаний, их структурирование, хранение и распространение. Использование этого подхода требует серьезных инвестиций в информационные технологии, а также разработки четких процедур и эффективных мотивационных моделей для постоянного обновления и поддержания ресурсов в соответствующем задачам бизнеса состоянии. Стратегия кодификации применяется, главным образом, в виде системы электронных документов, которые кодируют и хранят знания, дают возможность их быстрого распространения и повторного использования. Такая стратегия основана на принципе «экономики повторного использования», т.е., инвестирование однажды в создание или приобретение знания и затем его использование множество раз.

Персонализация предполагает создание возможностей для непосредственного общения людей. Важнейший фактор достижения успеха при реализации сценария персонализации – развитая корпоративная культура организации. Стратегия персонализации главное внимание уделяет разработке сетей для облегчения передачи и обмена знаниями между индивидами. Этот принцип основан на «экспертной экономике», т.е., на передаче опыта от знающего индивида к людям с меньшим опытом, но которые впоследствии смогут использовать это знание для достижения организацией своих целей.

Эрл (Эрл, 2001) описал различные стратегии УЗ или «школы мысли» более подробно. Он разработал их эмпирическим путем в ходе наблюдений за различными компаниями. Они перечислены ниже по группам в зависимости от того, на каком подходе основаны – кодификации или персонализации.

Стратегии кодификации (по Эрлу), включают:

- системы (создание и обновление архивов знаний и выработка мотиваций к их заполнению);
- процессы (разработка и использование повторяющихся процессов, опирающиеся на знания, полученные в ходе предыдущих процессов);
- коммерческий аспект (управление интеллектуальной собственностью, например, патенты, торговые марки и т.п.);
- стратегии (разработка «способностей на основе знаний» которые могут создать основу конкурентоспособной стратегии).

Сценарий кодификации эффективен в тех случаях, когда:

- организация регулярно использует свой прошлый опыт для увеличения объема инвестиций;
- в организации множество удаленных отделений;
- в бизнес-процессах организации присутствуют часто повторяющиеся действия (например, обучение и консультирование клиентов);
- деятельность организации является своего рода «сезонной» (т.е. имеет временные ограничения), для обучения регулярно необходимы зафиксированные знания;
- в организации много изобретений, собственных уникальных разработок, ноу-хау и т.п.

Стратегии персонализации: стратегии, ориентированные на персонализацию (по Эрлу), включают:

- картографический метод (создание «карт» знаний, директорий и сетей для объединения людей);
- организация (обеспечение групповых средств и интернета для создания сообществ по интересам);
- социальный (пространственный) аспект (социализация как средство создания и обмена знаниями; необходимость предоставления физических средств (помещений) для проведения дискуссий).

Сценарий персонификации применяется в тех случаях, когда:

- для решения профессиональных задач регулярно требуется экспертное мнение специалистов;
- важна быстрая реакция (мобильность компании) на изменяющиеся условия рынка (например, в условиях высокой конкуренции);
- при инновационной деятельности организации (например, в области новых проектов).

Сценарии (алгоритм) управления знаниями

Сценарием управления знаниями называется совокупность (набор) процедур, инструментов, методов, процессов, которые применяются для того, чтобы использование знаний и информации в организации способствовало достижению ее стратегических целей.



Сценарии управления знаниями – это модели, которые должны получиться в результате целенаправленных действий в данном направлении.

Также сценариями управления знаниями называются различные комбинации, которые составляют собственно бизнес-процесс управления знаниями. Наиболее универсальный сценарий процесса управления знаниями представлен на рис. 37.

Исходя из того рисунка процесс управления знаниями в организации выглядит следующим образом.

- Организация ставит перед собой **стратегические цели**.
- В соответствии со стратегическими целями организация определяет для себя те **знания, которые необходимо иметь (получить)** для достижения поставленных целей. Цель декомпозируется на задачи, определяются результаты. Для каждой из задач указываются требуемые знания. Затем проводится аудит знаний (оценка реального знания).
- Запуск системы управления знаниями происходит в случае **выявления недостатка знаний** и конкретного понимания, где и каких знаний не хватает (знаний недостаточно).
- **Установление конкретных людей/подразделения, которым не хватает знания** (владелец проблемы).
- Первый шаг на пути получения знания – это **поиск уже существующего знания**. За ним владелец проблемы обращается в корпоративный портал знаний. Портал знаний оказывается единой точкой доступа к корпоративным ресурсам, поскольку он может связывать владельца запроса с:
 - ✓ хранилищем формализованных знаний (библиотека, справочники и т.п.);
 - ✓ с сообществом практики, которое даст совет, поделится опытом, перешлет существующую документацию и т.д.
 - ✓ с желтыми страницами (справочник специалистов организации), в которых будут указаны специалисты, уже сталкивавшиеся с похожей проблемой;

- ✓ с корпоративным учебным центром (университетом), который может подобрать тренинг, учебную программу, электронный курс.
- Результатом обращения к порталу знаний может быть **получение знаний в разных формах** – в виде совета, учебного курса, документа, инструкции, регламента и т.п. (знание есть).
 - Полученное **знание должно быть применено в действии** – в конкретных практических действиях, связанных с достижением цели и получением требуемого результата (применение знаний в действии).
 - Если в портале знаний владелец проблемы не получает ответа на запрос, возникает **необходимость создания нового знания** (знания нет).
 - Владелец проблемы, не получивший ответ на свой запрос, обращается в СУЗ. Центр управления знаниями берет на себя функцию по **организации мероприятий, направленных на создание новых знаний** (обращение в СУЗ).
 - Центр управления знаниями **инициирует создание новых знаний посредством разных инструментов**: мозговых штурмов, обучением действием, сообществом практики, междисциплинарного сообщества и т.д. (знание не сработало).
 - Если в результате применения знания можно получить требуемый эффект, то значит, что знание оказалось правильным, адекватным, истинным и может считаться таковым для решения аналогичных задач, поэтому его необходимо **распространить** на как можно большее количество корпоративных ситуаций. Тем самым оно перестанет быть «собственностью» только конкретного владельца проблемы, но станет структурным элементом деятельности организации (знание сработало).
 - Для того, чтобы распространить знание, его следует **превратить в удобную для распространения форму**: документ, инструкцию, регламент, протокол, стандарт и т.д. и поместить обратно на портал знаний. Причем на портал знаний следует помещать и информацию о том, кто решал похожую проблему (формализация знаний).

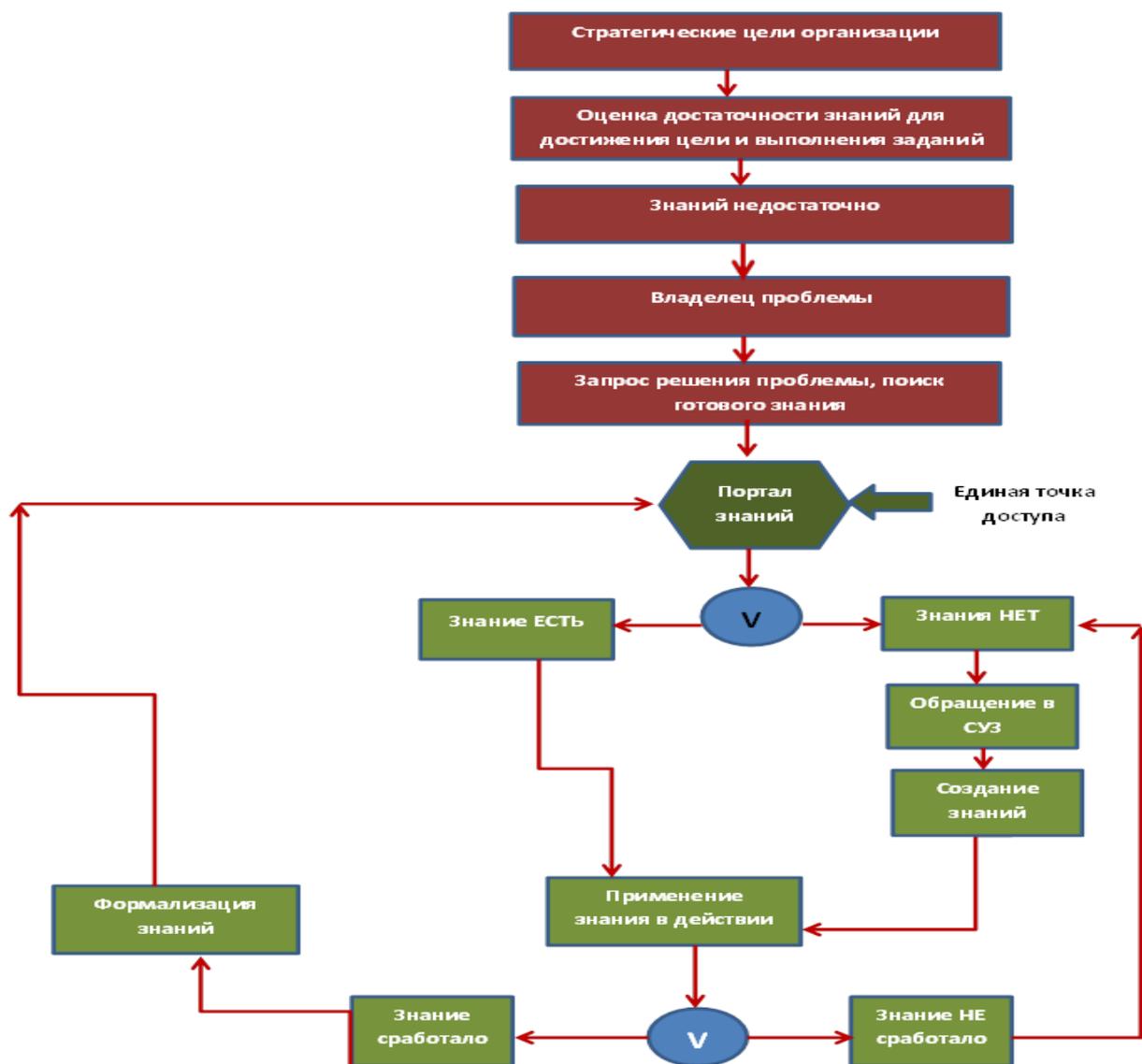


Рис. 37

Факторы риска и барьеры на пути процессов управления знаниями

Успешная реализация программы управления знаниями зависит от многих факторов, которые можно считать факторами риска. Прежде чем приступать к планированию, а тем более реализации проекта по управлению знаниями, эти факторы необходимо тщательно и всесторонне проанализировать.

Фактор риска 1. Отношение к интеллектуальному потенциалу (и, соответственно, к сотрудникам) как к второстепенному (по сравнению с материальным) ресурсу.

Фактор риска 2. Второй фактор риска управления знаниями связан с кажущейся неопределенностью, а потому безграничностью и необъятностью этого понятия. Как говорилось ранее, можно встретить, по крайней мере, десяток разных определений управления знаниями. Поэтому важно сформулировать определение управления знаниями в организации таким образом, чтобы конечный результат этого процесса был очевиден: управлять знаниями – означает создать такие условия, при которых накопленные знания и опыт эффективно используются для решения конкретных, важных для компании задач.

Фактор риска 3. Третий фактор риска обычно напрямую связан со вторым: нечеткая постановка задач приводит к тому, что отсутствует ясная цель программы по управлению знаниями.

Фактор риска 4. Поскольку отсутствует ясность цели, отсутствуют и параметры измерения результатов. Оценить эффективность процессов управления знаниями – сама по себе непростая задача. Иногда говорят, что, измеряя результаты управления знаниями, измеряют неизмеримое.

Фактор риска 5. Управление знаниями рассматривается исключительно как технологическое решение. Подобная база данных беспорядочно заполняется информацией и формализованными знаниями (отчетами, письмами и т.д.). Конечно, технологические инструменты играют очень важную роль в практическом обеспечении управления знаниями, но при этом многие забывают, что роль организационных инструментов не менее важна. Технологии помогают осуществлять управленческие процедуры, но не могут их заменить.

Фактор риска 6. В организации существует большое количество разнообразных ресурсов, но сотрудники не знают, что именно и где находится. Данная ситуация является следствием информационной перегруженности сотрудников компании. Если ресурсы беспорядочны и не структурированы, их нельзя использовать. Невозможность справиться с потоком информации объясняется не только ее количеством, но и непродуманностью структуры.

Фактор риска 7. Следствием предыдущего фактора является ситуация, при которой сохраняются знания, не имеющие для компании ценности, т.е. нужно сохранять только те знания, которые реально нужны для успешной работы организации или ее подразделений.

Фактор риска 8. Сотрудники организации либо не принимают участия в создании информационных ресурсов, либо не получают соответствующей образовательной поддержки.

Фактор риска 9. Трудно заставить людей делиться знаниями. Для устранения этого фактора риска необходимо создать условия, при которых сотрудникам будет невыгодно не обмениваться знаниями, что напрямую связано с соответствующей корпоративной культурой организации.

Фактор риска 10. От руководителей можно услышать, что их сотрудники и так слишком загружены, чтобы тратить время на процессы обмена знаниями. Конечно, обмен знаниями требует от работника определенного времени, но, во-первых, если рассматривать знания сотрудников как актив организации, то в дальнейшем это время окупится, а, во-вторых, возможно сотрудники перегружены оттого, что им приходится слишком долго искать необходимую им информацию, тратя на это до 50% своего рабочего времени.

Фактор риска 11. Руководство не обладает необходимыми знаниями и навыками для успешной реализации проекта по управлению знаниями. В то же время эти проекты, как и все, что связано с организационными изменениями, требуют личного примера руководителей и их непосредственного участия.

Фактор риска 12. Для успешной реализации проектов по управлению знаниями необходимо активное участие HR- и IT-директоров (специалистов).

Фактор риска 13. Из-за отсутствия культуры обмена знаниями и совместной работы (зачастую между коллегами существует конкуренция), продуктивный обмен знаниями становится затруднителен.

На пути эффективного накопления, распространения, совместного и повторного использования знаний может возникнуть ряд естественных барьеров:

- **барьер различия в знаниях;**
- **барьер совместной интеллектуальной деятельности;**
- **коммуникационный барьер;**
- **пространственно-географический барьер.**

Барьер существенных различий в объемах и уровнях знаний людей, по понятным причинам, носит латентный характер. За ним следует барьер готовности личностей и групп к совместной интеллектуальной деятельности. Серьезным препятствием является и коммуникационный барьер, без преодоления которого невозможен оперативный обмен и распространение разных форм и

видов знаний даже в пределах группы, не говоря уже об организации в целом. Наконец, пространственно-географический барьер, вызванный взаимной удаленностью мест приложения труда в современных крупных вертикально или как-то иначе интегрированных организациях.

Для преодоления перечисленных барьеров и достижения желаемых целей корпоративные СУЗ должны, очевидно, удовлетворять ряду требований, а именно:

- обеспечивать **систематизированное описание, классификацию и агрегацию знаний**;
- обеспечивать **фиксацию и хранение явных и неявных знаний**;
- обеспечивать **накопление и обновление знаний, доступ к ним** работников организации со своих рабочих мест;
- обеспечивать **распространение знаний** в соответствии с установленным регламентом (кому, что, когда) и по запросам;
- обеспечивать **разведку знаний, семантический поиск и навигацию по знаниям**;
- поддерживать в компании **язык профессионального общения**;
- поддерживать **широкий спектр средств (среду) для профессионального общения и обмена знаниями** между специалистами, экспертами, командами, проектными группами;
- содействовать **интенсификации процесса генерации новых идей**, их апробации и использованию в деятельности организации;
- обеспечивать поддержку **процесса принятия решений**;
- система должна быть **прозрачной** для пользователей, то есть не должна создавать дополнительных трудностей во взаимодействии с СУЗ, отличных от взаимодействия с информационной системой организации.

Выводы: для создания эффективной системы управления знаниями необходимо выработать четкую и ясную стратегию на основе проведенного аудита знаний и с применением современных методов анализа (теория ограничений); также необходимо учитывать все возможные барьеры и определять пути их преодоления.

Тема 10. ПРОЦЕСС ДОКУМЕНТИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Продолжительность: 40 минут.

Оборудование и расходные материалы: электронная презентация «Тренинг «Менеджмент знаний». День первый», слайды №№ 1. 131– 1.138, флипчарт, маркеры, проектор, ноутбук, «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 46 и 48.

Цель: познакомить участников с принципами документирования в организации.

Методы: мини - лекция, общая дискуссия, практикум «Полезная селекция: выбор информации для документирования», «Все – в писатели! Или создание структуры документа».

Практическая часть

Начинается занятие с общей дискуссии. Тренер предлагает участникам в течение 10-ти минут порассуждать относительно следующих вопросов:

- Что такое «документирование»?
- Зачем необходимо (если вообще необходимо) документирование?
- Какой объем документов может быть приемлемым?
- Какие требования к качеству составляемых документов предъявляют участники?
- Почему отделения КК/КП зачастую не желают составлять документы, описывать свои лучшие практики и т.д.?
- Какие документы участники хотели бы иметь в пользовании?

Главные мысли и ключевые слова тренер записывает на флипчарте. Далее тренер предлагает участникам в течение 10-ти минут в мини-группах сделать следующую работу:

- две мини-группы выбирают категорию информации, подлежащей документированию;
- две мини-группы составляют структуру информационного документа.

Далее группы представляют свои работы, происходит общая дискуссия (10 мин.). Затем тренер подводит итоги, предложив участникам мини-лекцию.

Теоретическая часть³⁹

Документирование – это процесс создания и оформления документа. Государственный стандарт РФ определяет документирование как «запись информации на различных носителях по установленным правилам»⁴⁰.

Необходимость фиксировать информацию появилась у людей в глубокой древности. До нашего времени дошли «документы» различных эпох, созданные на глиняных табличках, бересте, каменных стелах и т.д. Способы нанесения информации также были разными: рисунок, графика, письмо.

В настоящее время в управленческой практике используют главным образом документы, созданные каким-либо способом письма – рукописным, машинописным, типографским, компьютерным, а также с использованием графики, рисунка, фотографии, звуко- и видеозаписи и на специальном материале (бумаге, кино- и фотопленке, магнитной ленте, диске и др.). **Изучением развития способов документирования и носителей информации занимается научная дисциплина – документоведение.**

Древнейшей техникой документирования было текстовое рукописное письмо. В конце XIX в. с изобретением пишущей машинки для документирования все больше стали применяться средства механизации труда. В течение XX в. канцелярская пишущая машинка постоянно совершенствовалась за счет появления более совершенных моделей пишущих и организационных автоматов и создания электронных моделей пишущих машинок различного назначения. С внедрением в 1980-е годы в управленческую деятельность персональных компьютеров они стали широко использоваться для создания документов. В настоящее время практически все компьютеры имеют программное обеспечение, позволяющее автоматизировать процессы составления, корректировки, редактирования, оформления, изготовления и пересылки текстовых документов. **Однако внедрение новых информационных технологий не исключает составления документов на бумажной основе и их обязательного оформления в соответствии с установленными правилами.**

Федеральный закон Российской Федерации «Об информации и защите информации» от 20 февраля 1995 г. № 24 - ФЗ устанавливает, что информационные ресурсы (документы и массивы документов) являются объектами отношений физических, юридических лиц, государства и защищаются законом наряду с другими ресурсами. Законом устанавливается правовой режим создания, хранения и использования информационных ресурсов, в частности: порядок документирования информации; право собственности на отдельные документы и отдельные массивы документов, документы и массивы документов в информационных системах; категории информации по уровню доступа к ней; порядок правовой защиты информации.

Документирование, т.е. процесс создания и оформления документа, может осуществляться как физическими, так и юридическими лицами, которые будут выступать в качестве авторов документа. В связи с этим принято различать документ личного происхождения и официальный документ.

³⁹ Источник: «Документационное обеспечение управления»// Кублашвили О.В.// Учебное пособие для специальностей 060800 «Экономика и управление на предприятиях (полиграфия)», 060500 «Бухгалтерский учет и аудит»//Московский государственный университет печати//электронный ресурс доступа: <http://www.hi-edu.ru/e-books/xbook247/01/part-004.htm#i395>

⁴⁰ ГОСТ Р 51141-98 Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения. - М.: Госстандарт России, 1998, с.2.

Документ личного происхождения – это «документ, созданный лицом вне сферы его служебной деятельности или выполнения общественных обязанностей».

Официальный документ – это «документ, созданный юридическим или физическим лицом, оформленный и удостоверенный в установленном порядке».

Официальный документ обладает необходимым для управленческой деятельности свойством – юридической силой, что означает, что документ может служить подлинным доказательством заключенной в нем информации. Юридическая сила официального документа предполагает его обязательность для тех, кому он адресован непосредственно, или всех участников управленческих действий (органов управления, их структурных подразделений, общественных организаций, должностных лиц и граждан), которые руководствуются документом и основывают на нем свою деятельность.



Документы выступают в качестве неперенного элемента управленческой деятельности, являясь одновременно и средством труда, и его результатом. Такое место документы занимают благодаря своей полифункциональности, т.е. наличию различных функций.

Документы могут выполнять следующие функции, которые условно можно разделить на три блока (рис. 38):

- **информационные функции:**
 - ✓ информационная;
 - ✓ социальная;
 - ✓ политическая;
 - ✓ коммуникативная;
- **функции, обеспечивающие процесс управления:**
 - ✓ управленческая;
 - ✓ правовая;
 - ✓ учетная;
- **функции, носящие культурно-исторический характер:**
 - ✓ культурная;
 - ✓ функция исторического источника.



На практике документ может сочетать в себе сразу несколько функций, которые взаимосвязаны между собой, но роль каждой из них различна. В управленческих документах

Рис. 38

преобладает управленческая функция, но в то же время эти документы выполняют и другие функции – информационную, правовую, коммуникативную и социальную, исторического источника. Роль функций документа может изменяться во времени, когда содержащаяся в нем информация теряет оперативность и актуальность и превращается в ретроспективную. В этом случае происходит своего рода вытеснение одних функций другими.

Информационная функция документа

Эта функция обусловлена тем, что в документе происходит материализация информации и она присуща всем без исключения документам, независимо от способа их изготовления и носителя информации, так как необходимость фиксировать информацию – причина появления любого документа. Фиксация и передача информации во времени и пространстве, а, следовательно, сохранение зафиксированной информации, возможность ее использования составляют основное содержание информационной функции.



Документы, выполняющие информационную функцию, обладают определенным информационным потенциалом, т.е. характеризуются определенным количеством и качеством информации. Информационный потенциал документа определяется такими показателями, как полнота, оптимальность и актуальность информации.

Важнейшей информацией, которую содержит документ, является информация о процессах, происходящих в обществе. Это позволяет выделить **социальную функцию** документа в качестве его самостоятельной функции. На изучении социальной информации базируются такие науки, как история, источниковедение и др.

В принципе каждый документ может выполнять социальную функцию, так как он возникает в силу определенной общественной потребности. Однако значение того или иного документа, выполняющего социальную функцию, может быть различным. Социальная функция документов проявляется еще и в том, что документы могут не только отражать процессы, происходящие в обществе, но и **влиять на общественное развитие**.

Политическая функция документа тесно связана с социальной функцией. Так, первые Декреты Советской власти выполняли не только социальную, но и политическую функцию, так как оказали влияние и на политические, и на социальные процессы. Документы, фиксируя и сохраняя информацию о политическом процессе, т.е. о внутренней и внешней политике государства или отдельно взятой организации, о ее деятельности, лидерах и т.д. выполняют свою политическую функцию.

Коммуникативная функция документа состоит в том, что ее основная задача – **передача информации во времени и пространстве**. Ее можно рассматривать и как частный информационный случай, так как ее содержание – это организация и поддержание информационной связи между индивидуумами в конкретной организации и обществе в целом, между различными элементами общественной структуры. С помощью этой функции документа происходит обмен идеями, сведениями, эмоциями, причем обмен этот может быть односторонним, двусторонним, многосторонним.

Односторонний обмен может происходить с помощью документов, ориентированных в одном направлении – сверху вниз (от законодателя к исполнителю). Двусторонний обмен происходит с помощью документов, тесно связанных между собой (договорные документы, служебная переписка и др.). Многосторонний обмен информацией происходит с помощью документов, рассчитанных на информирование всего общества (декреты, декларации, кодексы, законы и т.п.).

В настоящее время резко возросли коммуникативные возможности документа, так как резко увеличились скорости передачи информации и круг ее пользователей с помощью Интернета, E-mail (электронной почты) и др. В дальнейшем роль коммуникативной функции будет только возрастать,

так как ежегодно увеличиваются объемы информации, число пользователей, меняется технология документационного обеспечения управления.

Управленческая функция документа

В управленческой функции документ выступает как средство управленческой деятельности. Эту функцию выполняют документы, созданные для целей управления и в процессе его реализации, для обеспечения процесса принятия решения. Документы, обладающие управленческой функцией, являются основным источником информации, играют большую роль в информационном обеспечении процесса управления в организации. С их помощью производится сбор первичных данных, информации о фактическом положении дел. Затем эти данные подвергаются систематизации и обобщению, что реализуется в различных сводках, справках, отчетах. Результатом являются документы, содержащие анализ и оценку положения дел, варианты возможных решений. Управленческие документы в специфической форме отражают стадии, звенья и циклы управления и сами оказывают воздействие на сферу управления.

Правовая функция документа выражается в фиксации, закреплении и применении правовых норм и правоотношений. В правовой функции документ выступает как регулятор различных сторон деятельности общества, государства, учреждения, предприятия, организации. На основе документов, наделенных правовой функцией, возникают определенные правоотношения – административные, трудовые.

Учетная функция документа характеризует, прежде всего, количественную сторону содержащейся в документе информации. С помощью учетной информации, представленной в формализованном цифровом выражении, систематизируются и отражаются все явления хозяйственной деятельности предприятия. Документы, обладающие учетной функцией, как правило, имеют унифицированные формы, утвержденные государственными органами, в которых заранее разработана определенная структура представления информации.

Основные виды учета – статистический, бухгалтерский, оперативный – находят свое выражение путем составления статистических, финансово-экономических, плановых, отчетных и некоторых информационно-справочных документов. Учетные документы могут быть первичными, сводными. Они нагляднее других документов показывают стадии преобразования и использования информации.



Учет необходим не только для выражения количественных характеристик, но и для анализа, контроля, доказательства.

Культурная функция документа

Эта функция проявляется в том случае, когда документ выступает в качестве средства закрепления и передачи культурной традиции, культурного наследия. В документах отражается информация о знаниях, традициях, обычаях, ритуалах, навыках, моральных нормах, менталитете и др. В этом смысле документ может быть определен как культурный образец, фиксирующий информацию.

Культурную функцию документа лучше всего выполняет комплекс документов, характеризующих определенную область деятельности (технику, науку, живопись и др.).

Документ также выполняет функцию исторического свидетельства. Эта функция документа изучается такими науками, как источниковедение и дипломатика, исследующими документ через анализ его формы и содержания, происхождения, авторства, языка, материала, на котором документ изготовлен. Качество документа для исторической науки будет определяться точностью, конкретностью, новизной и полнотой информации, а также юридической, политической и культурной значимостью документа.

На практике сложился перечень наиболее употребляемых в управленческой деятельности видов и разновидностей документов. Они классифицируются:

- **по грифу**, т.е. степени доступности содержащейся в них информации – документы открытого пользования, ограниченного доступа, конфиденциального характера;
- **по срокам исполнения** – срочные, второстепенные, итоговые, периодические документы;
- **по месту составления** – внутренние, внешние (входящие и исходящие) документы;
- **по виду оформления** – подлинники, копии, выписки, дубликаты;
- **по назначению** – организационно-правовые, распорядительные, информационно-справочные, информационно-аналитические, регистрационно-контрольные, планово-отчетные, кадровые, судебные-исковые, финансово-бухгалтерские документы;
- **по средствам фиксации** – текстовые, графические, статистические, комбинированные, аудио-, видео-, кино- и фотодокументы;
- **по содержанию** – простые (посвященные одному вопросу) и сложные (охватывающие круг взаимосвязанных вопросов) документы.



Так как само управление можно представить, в определенной степени, как процесс документирования, получения и обработки информации, в составе управленческих документов организации всегда существуют внутренние комплексы форм

документов, имеющие некоторую специфику их составления и оформления. Каждая управленческая ситуация требует в конечном итоге своего оформления в документной форме.

Создание собственных форм документов в любой организации, безусловно, необходимо, так как общеотраслевые и локальные унифицированные системы и формы документов не обеспечивают всех возникающих управленческих ситуаций готовыми комплектами форм документов.

Но введение любой формы документов должно пройти определенные процедуры до придания им юридического статуса: на необходимость, на понятность заполнения и оформления, на отсутствие дублирования информации с уже применяемыми формами документов, на необходимость именно документированного решения конкретной управленческой ситуации.

Основным направлением совершенствования работы с документами является **унификация и стандартизация**.

Под **унификацией** и **стандартизацией** понимается приведение чего-либо к единой системе, форме, единообразию. Унификация документов производится в целях сокращения количества применяемых в управленческой деятельности документов, типизации их форм, установления единообразных требований к оформлению документов, создаваемых при решении однотипных управленческих задач, снижения трудовых, временных и материальных затрат на подготовку и обработку документов, достижения информационной совместимости баз данных, создаваемых в различных отраслях деятельности.



Управленческая деятельность любой организации характеризуется набором функций, которые она выполняет. Каждая управленческая функция реализуется через комплекс (систему) документов, характерных только для данной функции. Совокупность документов, взаимосвязанных по признакам прохождения, назначения, вида, сферы деятельности, единых требований к оформлению, называется системой документации.

Системы документации могут быть **функциональными и организационными (отраслевыми)**.

Функциональными системами документации являются те, которые в том или ином объеме присущи всем организациям, например бухгалтерская, отчетно-статистическая, организационная, внешнеторговая.

В **организационных (отраслевых системах)** документации происходит документирование соответствующих видов деятельности и отражение их специфики конкретной организации.

Соотношение функциональных и организационных систем документов в деятельности организации зависит от характера ее деятельности, компетенции и других факторов.

Однотипность решаемых задач, единообразные технологии их документирования, повторяемость значительного объема обязательной информации позволили выделить ряд систем управленческой документации и сформулировать единый комплекс требований к ним.

Таким образом, **унифицированные системы документации – это приведенные к максимально возможному единообразию формы документов, объединенные в основные общеуправленческие функциональные системы и предназначенные для использования всеми организациями, независимо от уровня управления и формы собственности, применяющими как традиционные, так и смешанные, с использованием компьютерных технологий, методы обработки документной информации.** Унифицированные системы управленческой документации разрабатываются на основе:

- **единообразия построения форм** документов;
- **регламентации** содержания документов, входящих в каждую систему;
- **исключения из документов дублируемых данных**, добиваясь однократности ввода информации в процессе решения управленческих задач;
- **сокращения количества традиционно включаемых в них данных**, не используемых при решении конкретных управленческих задач;
- **единства применяемой терминологии** и условных обозначений, добиваясь сопоставимости показателей не только на разных уровнях управления, но и в различных системах документации на основе единства алгоритмов формирования документов и показателей в них;
- **определения совокупности реквизитов и показателей** для каждого вида документа и создания единых моделей их построения;
- **установления единых правил составления и оформления реквизитов** документов, общих для всех систем документации и конкретизированных в случаях наличия специфических особенностей.

Реквизиты документов

Каждый документ состоит из отдельных составляющих его информационных элементов, которые называются реквизитами. **Реквизиты – это опознавательные элементы документа, определяющие его правоотношения с субъектами и объектами деятельности организации.**

Часть информации реквизитов может быть заранее внесена в шаблон (бланк) будущих документов, она называется постоянной частью, т.е. **постоянные реквизиты – это символы и индексы, наносимые на типовые заготовки документов (бланки и формы) типографским и другим способом.**

Дополняющая, конкретизирующая информация вносится при этом только при оформлении конкретного документа и называется переменной частью, т.е. **переменные реквизиты – это символы и индексы, вносимые в документ в процессе его подготовки и оформления.**

Необходимость документирования

Следует ли создавать документы в процессе разработки и реализации проектов? Зачем и как много? Это очень большая и непростая тема. Создание документов требует времени и усилий, а еще

и определенных умений. Подробное документирование многократно увеличивает затраты и время разработки. Известно, что и хорошо документированные проекты проваливаются ничуть не реже, чем вовсе не документированные, но очень гибкие.

Однако известно также и практикой доказано, что без документирования невозможно эффективное управление проектом/организацией и управление знаниями, а, следовательно, и устойчивое развитие.

Так что же лучше – сквозное и подробное документирование или минимальное документирование, но гибкость в реализации?

Как всегда, «истина где-то рядом». Документация, безусловно, нужна. Вопрос: в каком количестве, и какого качества? Факторов, влияющих на то, сколько и каких документов может потребоваться, множество. Документов должно не много, не мало, а **достаточно**. Разумная достаточность – вот что должно быть ориентиром в документировании. Достаточность должна определяться потребностью в поддержании эффективности деятельности и инновационного развития. При определении объема необходимых документов стоит ориентироваться также на специфику предметной области создаваемого документа и квалификацию его разработчиков.

Как правило, чаще всего подвергаются документированию следующие позиции:

- описание специфики предметной области проекта («почему мы это делаем»);
- описание специфики продукта/услуги;
- описание специфики клиентов и партнеров, а также отношений организации с ними;
- описание специфики инструментов разработки продукта/услуги или архитектуры проекта/программы/организации;
- описание требуемых компетенций организации и сотрудников/добровольцев;
- описание специфики процесса;
- описание лучших практик и извлеченных уроков.



Крайне важным моментом является качество документов (рис. 39). Документы должны быть актуальны, достоверны, четко структурированы, написаны понятным языком, иметь свою целевую аудиторию и не быть слишком объемными. Однозначно не стоит создавать документы, которые не будет читать никто, кроме автора. Не стоит создавать документы, абсолютные аналоги которых уже существуют. Неаккуратные, неструктурированные документы плохо читаются и воспринимаются.

В принципе, организация сама должна решать, каким будут у нее процессы документирования и документирование процессов (кроме случаев, предписанных действующим законодательством). Эти процессы должны стать органической частью процесса управления знаниями.

Формат и структура информационного документа

Каждый документ должен иметь свой формат и четкую структуру. Безусловно, формат документа диктует его структуру. Например, какое-либо Положение будет иметь отличную структуру от документа, описывающего лучшую практику.



Рис.39

Для формата информационных документов можно предложить следующую структуру (рис.40):

- **тительный лист:** логотипы, реквизиты, общее название и категория документа, место разработки (издания), год;
- **оборот титульного листа:** полное название документа, авторы (разработчики) и краткая аннотация;
- **оглавление:** перечисление основных разделов документа с указанием номера страницы;
- **история вопроса:** причины и предпосылки создания документа, а также причины и предпосылки описываемого процесса;
- **цель, задачи и ожидаемые результаты:** кратко, самое основное – как документа, так и описываемого процесса;
- **что и каким образом было сделано:** описание процесса и его особенностей;
- **какие результаты были реально достигнуты:** описать фактические результаты и их причины (если были отклонения в ту или иную сторону от запланированных);
- **какие уроки можно извлечь из описываемого процесса:** упор на трудности и как они разрешались;
- **что можно рекомендовать в качестве лучшей практики:** описать наиболее удачные моменты процесса, которые можно рекомендовать к репликации;
- **заключение:** краткие выводы и «взгляд в будущее»;
- **задняя обложка:** полное название документа, его классификатор, место издания, год, логотипы и реквизиты организации.

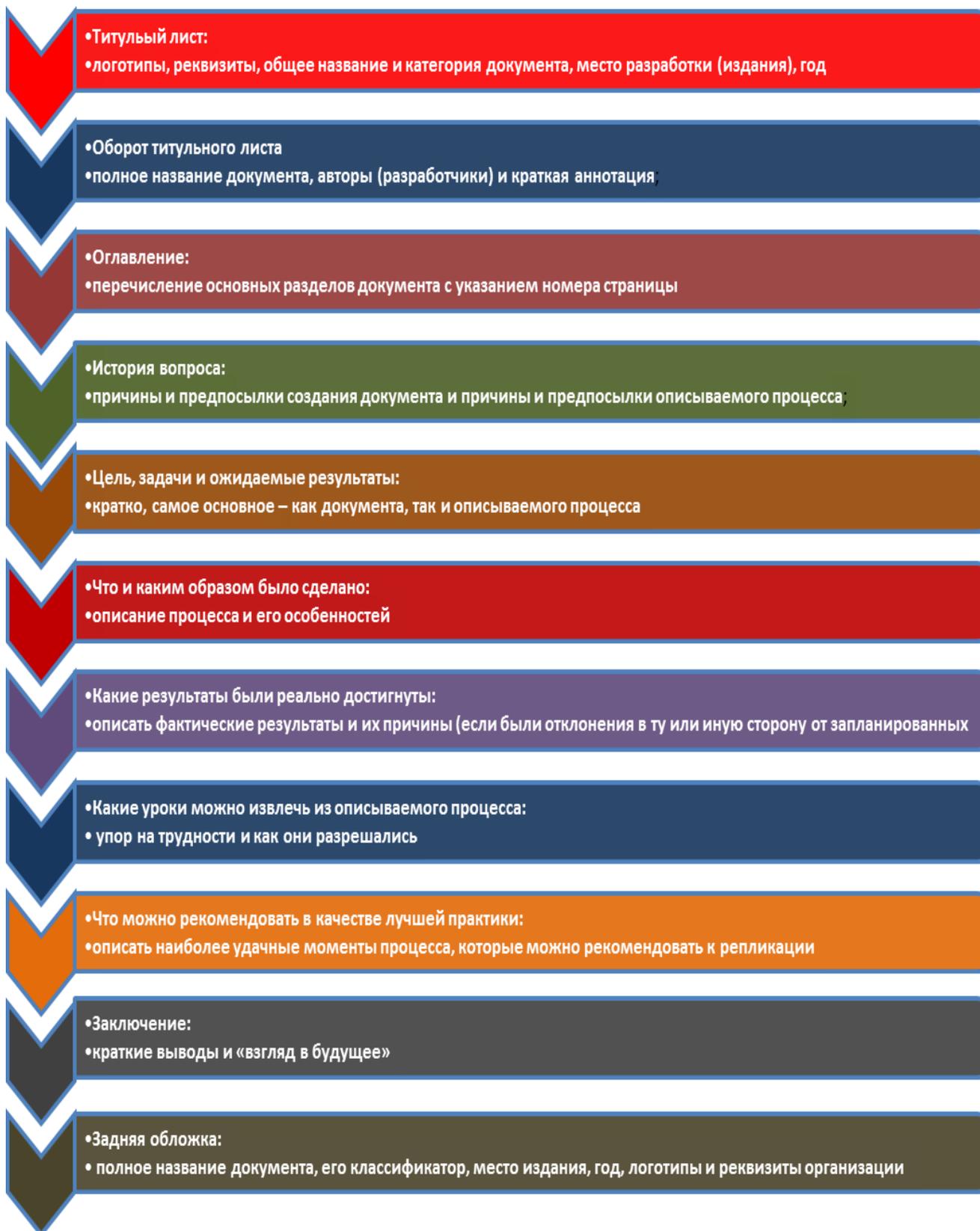


Рис.40

Выводы: процесс документирования крайне важен для нормального функционирования организации. Он должен быть встроен в общую стратегию управления знаниями.

Тема 11. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ДНЯ

Продолжительность: 10 минут.

Оборудование и расходные материалы: флипчарт, маркеры, электронная презентация «Тренинг «Менеджмент знаний». День первый», слайд № 1. 139.

Цель: повторить пройденный материал, выяснить степень его усвоения, а также психологически разгрузить участников и настроить их на продолжение работы следующие дни.

Методы: блиц-опрос, упражнение «Микрофон».

Практическая часть

Тренер подводит итоги работы: перечисляет участникам все темы, которые обсуждались в течение дня; делает короткий блиц-опрос, чтобы убедиться, что все участники поняли и усвоили информацию, отвечает на вопросы участников (5 мин.).

Далее тренер просит всех сесть в круг и сказать в импровизированный «микрофон» – маркер два прилагательных, которые наиболее полно характеризуют состояние участника на настоящий момент.

Затем тренер благодарит участников за работу в течение дня, желает им хорошего отдыха и выражает надежду, что «завтра все будут готовы к новым трудовым подвигам». Напоминает о домашнем задании – завершить описание стратегии управления знаниями.

Первый день работы завершен.

Выводы: крайне важно в конце каждого дня занятий подводить итоги и проводить такие упражнения, которые позволят участникам психологически и эмоционально разгрузиться.

3.2. ОПИСАНИЕ ЗАНЯТИЙ ВТОРОГО ДНЯ ТРЕНИНГА

ТЕМА 12. ПОВТОРЕНИЕ ТЕМ ПРЕДЫДУЩЕГО ДНЯ

Продолжительность: 10 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, мячик, электронная презентация «Тренинг «Менеджмент знаний». День второй», слайд № 2.2.

Цель: закрепить полученную информацию, настроить участников на продуктивную деятельность.

Методы: упражнение «Один вопрос товарищу», вопросы-ответы.

Практическая часть

Упражнение «Один вопрос товарищу» (5 мин.)

Тренер просит участников вспомнить день вчерашний, все темы, которые обсуждались накануне. Затем предлагает, бросая мячик друг другу, задать вопрос из тем вчерашнего дня (повторяться нежелательно). Тот, кто поймал мяч, отвечает на вопрос, сам задает вопрос и бросает мяч дальше. Таким образом, мяч должен побывать у всех участников. Тренер помогает отвечать на вопросы, напоминая забытое и поясняя сложные вопросы. Затем тренер подводит итоги, перечисляя основные темы предыдущего дня и делая необходимые акценты (5 мин.).

Выводы: для достижения общей цели тренинга очень важно помогать друг другу, обсуждая сложные проблемы, вместе находя ответы на трудные вопросы.

ТЕМА 13. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Продолжительность: 40 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, электронная презентация «Тренинг «Менеджмент знаний». День второй», слайды №№ 2. 3 – 2.13., «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 47-48.

Цель: сформировать у участников понятие информационных технологий и их роли в процессе управления знаниями.

Методы: мини - лекция, общая дискуссия, практикум «Ищем свою дорогу к знаниям».

Практическая часть

Тренер начинает сессию в мини-лекции (15 мин). Затем просит участников в мини-группах сделать следующую работу (15 мин.):

- две мини-группы рисуют «карту идеального прохождения информации»;
- другие две мини-группы составляют карту реальных информационных потоков в организации.

После завершения группы презентуют свои карты и пытаются сопоставить «желаемое с действительным». Тренер также предлагает ознакомиться с картой информационных потоков РКК и высказать свое мнение. На общее обсуждение отводится 10мин.

Теоретическая часть⁴¹

⁴¹ Источник: «Управление знаниями в организации»// А.В. Ахтеров, О.В. Лезина, И.В. Федоров// учебное пособие для студентов специальности 080505 «управление персоналом» //Министерство образования и науки Российской Федерации, Московский автомобильно-дорожный Государственный технический университет (МАДИ), Институт проблем развития ВПО, Кафедра социологии и управления//М., 2010

Технологическая составляющая процессов управления знаниями не менее важна, чем человеческая или организационная. Современные реалии таковы, что без соответствующей информационно-технологической поддержки невозможно эффективное решение задач управления знаниями.

Чтобы выбрать адекватное технологическое решение, организации необходимо соблюдать два условия:

- **соответствие технологий реальным потребностям организации;**
- **определение типа знаний, которые важны для деятельности организации** (явные – выраженные в документах, или скрытые – находящиеся «в головах» сотрудников; планируется ли связывать людей с информацией или людей с людьми?)

Исходя из ответов на эти вопросы, руководителю проекта необходимо выбрать ту или иную технологию. Наиболее типичным решением является внедрение **корпоративного портала**, являющегося единой информационной платформой для интеграции всего инструментария управления знаниями.



Корпоративный портал – это приложение, которое обеспечивает персонализированный и настраиваемый интерфейс, дающий возможность сотрудникам находить коллег и взаимодействовать с ними, а также находить и использовать приложения и информацию в соответствии со своими интересами.

Корпоративные порталы позволяют во многих случаях решать одновременно три задачи управления знаниями (рис. 41):

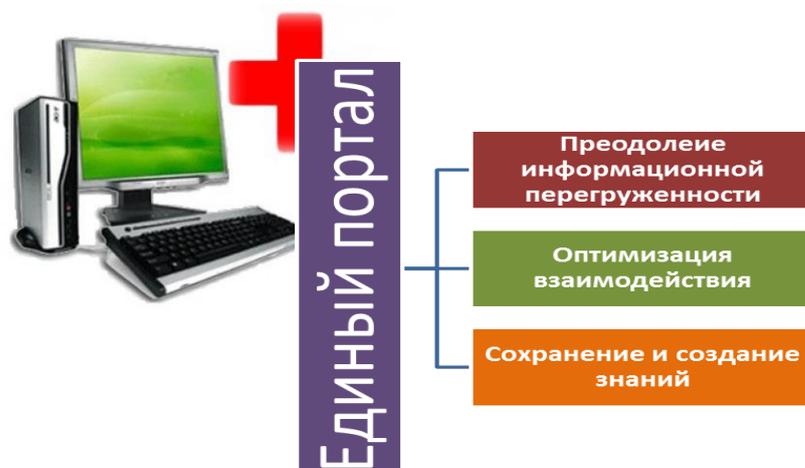


Рис. 41

- **преодоление информационной перегруженности:** централизация ресурсов в одном пространстве независимо от источника и формы предоставления ресурсов, их структуризация и каталогизация, возможности создания «профилей пользователей» и т.д.;
- **оптимизация взаимодействий** между различными группами пользователей, даже если они пространственно удалены друг от друга: доступ к ресурсам через единый интерфейс, возможности совместной работы, использования одних и тех же источников знаний и информации, взаимодействия в режиме реального времени и т.д.;
- **сохранение прошлого опыта и знаний, создание новых знаний:** возможности сохранения разнообразных ресурсов информации и знаний из внешних и внутренних источников, анализ и построение консолидированной отчетности, распределение и учет рабочего времени, работа над проектами различных групп экспертов и т.д.

Технологии для преодоления информационной перегруженности пользователей

Одним из основных функционалов порталных решений является централизация ресурсов независимо от их источников и форм предоставления. С увеличением количества информации задача доступа к подобным ресурсам трансформируется в задачу *поиска*.

Выделяют два типа поиска: **активный и пассивный**.

Активный поиск – определенный набор данных ищется либо непосредственно, либо опосредованно (использование поисковых систем, каталогов, звонки коллегам с целью найти необходимого специалиста). Когда пользователь вводит одно или несколько ключевых слов, система предоставляет ему список ссылок на все элементы системы, содержащие эти слова и словосочетания. Часто в таком списке содержится много лишней информации. С опытом приходит умение использовать более совершенные возможности поисковой системы, которые позволяют уточнить сферу поиска и сделать его более целенаправленным.

Другим средством активного поиска являются **каталоги**, в которых приводится список тем, из которых пользователь может выбрать нужную ему и затем детально ее исследовать.

Пассивный поиск – когда тот или иной сотрудник оповещает свой отдел или организацию в целом о том, какая ему требуется информация, получая отклики от тех, к кому обратился, т.е. пользователь сам определяет свои информационные потребности, а затем ожидает поступления потока данных в ответ на запрос.

Каждый тип поиска обладает своими преимуществами и недостатками (см. табл. 6).

Таблица 6

	Активный поиск	Пассивный поиск
Пользователь	Пользователь активен: лично ищет необходимую информацию	Пользователь пассивен: некий источник посылает пользователю информацию
Наилучшим образом приспособлен для:	<ul style="list-style-type: none">• Одноразовой потребности в знаниях• Для получения детальной информации	<ul style="list-style-type: none">• Получения актуальной информации• Получения специфической, узкопрофильной информации
Основное преимущество	Позволяет получить доступ к информации в нужное время	Позволяет получить точный ответ
Основной недостаток	<ul style="list-style-type: none">• Информация может быть не актуальна• Необходимо умение формулировать запросы• Возможна информационная перегруженность (например, из-за <i>spamdexing</i>)	<ul style="list-style-type: none">• Может привести к информационной перегруженности, поскольку пользователь не контролирует процесс поступления информации• Можно долго ждать необходимой информации

В отличие от методов поиска в соответствии с представляемым пользователем описанием (по запросу или вопросу) альтернативным направлением поиска является **автоматическая генерация поиска** системой и предоставление пользователю результатов на основании его интересов. Для этого пользователи создают свои **профили**. Об области их интересов можно судить также на основании анализа используемых ими при помощи портала документов, содержания электронной почты или форумов.

Технологии для оптимизации взаимодействий между группами пользователей

Для обеспечения возможности совместной работы служит целый класс программного обеспечения коллективного пользования – *groupware* или *collaborative software*. Так как устоявшегося русского термина пока нет, часто используются английские термины без перевода.

Основным функционалом подобных технических решений является поддержка коллективной работы и сотрудничества между работниками организации. В качестве примера можно привести продвижение новой идеи, создание новой конструкции, достижение общих целей. При этом участники могут обмениваться абсолютно разными по формату документами и информацией. Таким образом, технологии для обеспечения совместной работы должны быть достаточно гибкими и включать в себя систему управления документами, средства для проведения аудио- и видеоконференций, сетевые форумы, чаты, возможность восстанавливать историю внесённых изменений и т.д.

Условно все компоненты программного обеспечения, относящегося к классу *groupware*, можно разделить на две категории:

- электронные средства связи используются для **пересылки сообщений**, файлов, данных или документов между людьми и, таким образом, содействуют обмену информацией (электронная почта, веб-публикации);
- средства для **организации конференций**, *on-line* общений:
 - ✓ форумы;
 - ✓ блоги;
 - ✓ чаты и программы мгновенного обмена сообщениями;
 - ✓ социальные сети.



Форум предлагает набор разделов для обсуждения. Работа форума заключается в создании пользователями тем в разделах с последующим обсуждением внутри этих тем. Распространённое деление веб-форума: разделы → темы → сообщения. Сообщение и все ответы на него образует «ветку» или «тему». Отклонение от начальной темы обсуждения часто запрещено правилами поведения форума. За соблюдением правил следят модераторы и администраторы – участники, наделённые возможностью редактировать, перемещать и удалять чужие сообщения в определённом разделе или теме, а также контролировать к ним доступ к ним отдельных участников. Большинство форумов имеет систему личных сообщений, позволяющую зарегистрированным пользователям общаться индивидуально, аналогично электронной почте.

Многие форумы при создании новой темы имеют возможность присоединения к ней голосований или опросов. При этом другие участники форума могут проголосовать или ответить на заданный в заголовке темы вопрос, не создавая нового сообщения в теме форума.

По методу формирования набора тем форумы бывают с динамичным и постоянным списком тем. В форумах с динамическим списком тем простые участники могут создавать новую тему в рамках тематики форума. Архив форума становится хранилищем полезных знаний. Несмотря на то, что обмен происходит поверхностным явным знанием, эксперту все же сначала необходимо сделать суждение в отношении проблемы, а затем в отношении наиболее вероятного решения, при этом ему приходится использовать свои неявные знания. Как только знание становится явным, люди, озадаченные схожими проблемами, могут найти решение, используя при этом архив.

Технологии для сохранения опыта и знаний сотрудников

Решение данной задачи достигается за счёт включения в состав порталных решений следующих компонентов:

- **системы управления проектами:** составление расписания работ, отслеживание его выполнения, наглядное отображение состояния проекта по мере его выполнения;
- **системы управления документооборотом** – организационно-техническая система, обеспечивающая процесс создания, управления доступом и распространения электронных документов в компьютерных сетях, а также обеспечивающая контроль над потоками документов в организации.

Основные компоненты, из которых складывается функциональность любой системы управления документооборотом, следующие:

- **управление документами в хранилище:** включает процедуры добавления и изъятия документов, сохранения версий, передачи на хранение в архив, поддержания архива и т.п.;
- **поиск документов:** состоит из поиска по атрибутам, визуального поиска по различным деревьям, в которые уложены документы, поиска по полному тексту, смыслового поиска и т.п.;
- **маршрутизация и контроль исполнения:** обеспечивает доставку документов в рамках бизнес-процедур организации;
- **отчеты:** служат аналогом конторских журналов учета документов и являются основой для принятия управленческих решений;
- **администрирование:** поддержка работы самой системы;
- **базы знаний:** совокупность знаний, относящихся к некоторой предметной области и формально представленных таким образом, чтобы на их основе можно было осуществлять рассуждения.



В отличие от традиционных баз данных база знаний проектируется для поддержания процесса принятия решения, а не просто для хранения совокупности данных.

Знания отличаются от данных специфической структурой и дополнительными свойствами, основными из которых являются:

- интерпретируемость;
- наличие классифицирующих отношений (отношения типа «элемент – множество», «тип – подтип», «ситуация – подситуация» и др.);
- наличие ситуативных связей.

Принципы построения баз знаний и управления ими универсальны для всех сфер деятельности. В сжатом виде их можно представить следующим образом:

- постоянный **сбор информации;**
- **формирование знаний:** информация помещается в базу не в произвольном виде, а после тщательной обработки – выделяются специальные признаки для установления связей, позволяющих трансформировать информацию в знание. Полями базы знаний могут быть:
 - ✓ «информация», где накапливается исходная текстовая и цифровая информация;
 - ✓ «вопрос» (каждой информации может быть поставлен вопрос, ответом на который она и является; это контекст информации, который может быть использован пользователем при извлечении и поиске знаний в базе);
 - ✓ «история вопроса» – проблема, породившая вопрос;
 - ✓ «область» информации;
 - ✓ «обладатель» знаний, «дата» и др.;
- постоянное **обновление информации и знаний:** база знаний не может быть создана раз и навсегда, она требует необходимых изменений;

- непрерывный **анализ знаний**: данный принцип относится не к созданию знаний, а к организации работы с ними; решение проблемы должно приниматься на основе всех накопленных знаний организации.

Выводы: в современном мире информационные технологии играют важнейшее значение в управлении знаниями. Необходимо знать эти технологии и правильно и полно ими пользоваться.

ТЕМА 14. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

Продолжительность: 30 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, электронная презентация «Тренинг «Менеджмент знаний». День второй», слайды №№, 2.14 – 2.19. , «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 49 и 50.

Цель: познакомить участников с методами управления и оценки интеллектуальной собственности.

Методы: мини - лекция, общая дискуссия.

Практическая часть

Тренер начинает сессию с мини-лекции, во время которой постоянно побуждает участников к дискуссии.

Теоретическая часть

Классификация методов оценки интеллектуального капитала



Интеллектуальный капитал (ИК) организации есть совокупность знаний, информации, опыта, квалификации и мотивации персонала, организационных возможностей, каналов и технологий коммуникации, а также лояльности клиентов, их постоянства и т.д., способных создавать условия для устойчивого развития и обеспечивающих конкурентные преимущества организации.

На рисунке 42 представлена наиболее общая структура интеллектуального капитала (ИК).

Интеллектуальный капитал часто называют «невидимым активом», т.к. знания или творческие способности людей нельзя потрогать, имидж компании нельзя пощупать, а моральные ценности нельзя увидеть. Вещественных измерителей творческого потенциала компании, величины ее интеллектуального ресурса по аналогии с другими ресурсами, необходимыми для производства любого продукта, не существует. Сложно найти надежные способы измерения коллективных знаний сотрудников компании, их опыта и интуиции, интеллектуальной собственности, усвоенной ими информации. Несмотря на это, многие компании продолжают оценивать свои интеллектуальные активы, разрабатывая новые или адаптируя существующие методики.

В настоящее время разработано несколько десятков методов оценки рыночной стоимости ИК на уровне организации. Большое количество конкурирующих подходов к оценке ИК – следствие факта значительной сложности и ограниченной возможности использования традиционных методов для оценки нематериальных активов. Специфический характер отдельных элементов ИК осложняет разработку единого, универсального метода оценки. В то же время разнообразие методических подходов отражает различные представления их авторов о сущности ИК, его основных структурных компонентах, а также целях проведения оценки стоимости ИК.



Рис. 42

В связи с большим количеством методик, разработанных для решения различных управленческих задач и применимых для оценки ИК, встает задача типологизации и выделения общих признаков различных методических подходов. В литературе, посвященной анализу ИК предложена следующая типология методов оценки ИК:

- **покомпонентный подход** (*component-by-component*), который использует разные единицы измерения для каждой из компонентов ИК: этого подхода придерживаются все нефинансовые модели;
- **стоимостный подход**: агрегированная оценка стоимости ИК, без оценки стоимости отдельных компонентов.

В дальнейшем было предложено разделить методы оценки ИК на четыре группы:

- **непосредственные методы** (*Direct Intellectual Capital methods – DIC*), которые основываются на денежной оценке различных составляющих ИК, после чего возможен подсчет интегральной оценки. Недостаток данных методов исходит из **эмерджентности** (качество системы, при котором свойства, присущие ее элементам в отдельности, возникают благодаря объединению этих элементов в единую, целостную систему) интеллектуальных активов;
- **методы рыночной капитализации** (*Market Capitalization Methods – MCM*), оценивающие разницу между рыночной стоимостью и балансовой стоимостью активов организации. При всем своем удобстве данный подход показывает не собственную стоимость интеллектуальных ресурсов организации, а то, во сколько их оценивают потенциальные инвесторы;
- **методы рентабельности активов** (*Return On Assets methods – ROA*), согласно которым разница между среднеотраслевой рентабельностью активов и рентабельностью активов организации есть дополнительная эффективность, которую генерирует ИК;
- **индикаторные методы** (*ScoreCard Methods – SC*), оценивающие различные индексы и индикаторы, которые, как предполагается, влияют на величину ИК. При этом оценка в денежной форме не осуществляется.

Данная классификация достаточно понятна и позволяет анализировать практически все разработанные модели оценки ИК. По этим причинам такая типология получила широкую распространенность и используется повсеместно для анализа и сравнения различных методологических подходов.

Непосредственные методы оценки интеллектуального капитала

Методы этой группы основываются на непосредственной денежной оценке различных составляющих ИК. Рассмотрим следующие методы:

- **аудит информационного капитала;**
- **показатель цитируемости патентов;**
- **метод *The Value Explorer*.**

Аудит информационного капитала

Модель аудита информационного капитала стала одной из первых моделей, которая предлагала денежное выражение стоимости информационного капитала и его компонентов. Это метод рассматривает информационный капитал как сочетание четырех основных элементов: рыночных активов, интеллектуальной собственности, человеческих активов и инфраструктурных активов.

Аудит информационного капитала начинается с ответов на 20 вопросов – утверждений, которые составляют индикатор информационного капитала. Результаты этого теста показывают, насколько организация нуждается в управлении информационным капиталом и внедрении специальной методики для его оценки. В дальнейшем предполагается проведение дополнительных тестов по каждому из выделенных компонентов информационного капитала.

После завершения тестирования предполагается оценка денежной стоимости компонентов информационного капитала затратным, рыночным или доходным методом. Формальные критерии использования тех или иных методов для оценки денежной стоимости не формируются.

К достоинствам подхода можно отнести следующее:

- аудит информационного капитала – инструментальная модель, которая, поставляется в готовом для использования виде;
- некоторая эмпирическая апробация методики.

Недостатками считаются:

- противоречивый переход от качественных результатов к количественным (денежным);
- субъективность составления тестов аудита и вопросов.

Показатель цитируемости патентов

Американская компания *Dow Chemical* стала первой корпорацией, которая начала использовать показатели цитируемости патентов как некоторый срез величины интеллектуального капитала организации, а также использовать эти приближения в практической деятельности и предоставлять агрегированную информацию внешним пользователям.

Первые исследования с использованием патентной статистики появились в США еще в 1960-х гг. Большое количество различных эконометрических исследований показало наличие значимой связи между патентными показателями и увеличением рыночной стоимости организации. Было установлено, что общее число патентов, принадлежащих организации, не является хорошим отражением ее инновационных успехов, так как распределение ценности патентов чрезвычайно ассиметрично. Очень небольшое число патентов присваивает себе значительную часть стоимости, в то время как основная часть патентов не окупает затрат на создание и обеспечение патентной защиты. В этой связи было предложено вместо общего количества патентов использовать взвешенную величину, в которой весами выступают как внутренние, так и внешние ссылки на

данный патент в последующих заявках. Исследования, которые используют информацию о цитируемости патентов в последующих заявках, в целом основаны на следующих допущениях:

- инвесторы организации имеют рациональные ожидания по поводу того, что приведенная стоимость будущих прибылей фирмы зависит от запасов знаний;
- ценное технологическое знание внутри фирмы имеет склонность генерировать последующие патенты.

Таким образом, рабочей гипотезой, следующей из этих допущений, считается то, что цитируемость патентов – индикатор частной стоимости прав, связанных с патентом, и поэтому коррелирует с общей стоимостью организации.

Достоинствами подхода выступают:

- обширная эмпирическая поддержка основной гипотезы модели;
- надежность исходных данных.

К недостаткам можно отнести то, что:

- рассматривается только один аспект интеллектуального капитала;
- модель чрезвычайно «историчная», т.е. для того, чтобы появились первые ссылки на тот или иной патент, должно пройти как минимум несколько лет (в этой связи сложно использовать модель на уровне отдельной организации).

Метод *THE VALUE EXPLORER*

Метод был разработан нидерландским подразделением *Knowledge Advisory Services (KAS)* аудиторской компании KPMG по заказу Министерства экономики в ходе проекта по изучению новых подходов к оценке интеллектуальных активов.

Метод *The Value Explorer* построен на основе концепции ключевых компетенций, которая используется для идентификации стратегически важных компонентов интеллектуального капитала организации. Методика представляет собой пятишаговую модель, для реализации которой необходимо:

1. **идентифицировать компоненты** путем составления ключевых компетенций организации;
2. **провести оценку стоимости с использованием вопросника**, который позволяет оценить добавленную стоимость, конкурентоспособность, потенциал, устойчивость и надежность выделенных ключевых компетенций;
3. **провести финансовую оценку интеллектуального капитала** путем распределения доли ожидаемой нормированной прибыли организации по ключевым компетенциям;
4. **разработать план мероприятий** для менеджмента и рекомендации по улучшению управления интеллектуальным капиталом на основе проделанной работы;
5. **разработать шаблон отчета о состоянии интеллектуального капитала** для менеджмента.

К достоинствам метода можно отнести то, что:

- это интегрированный подход, т.е. все элементы интеллектуального капитала рассматриваются в совокупности как ресурсы имеющихся и потенциальных ключевых компетенций;
- это инструментальная методология, т.е. методика несколько раз была внедрена на практике, что позволило разработчикам выделить критические факторы для успешного внедрения;
- она имеет стратегическую направленность, так как метод создан прежде всего для улучшения и оптимизации управления интеллектуальным капиталом.

В ряду недостатков можно выделить:

- недостаточно определенную диагностическую часть – выделение ключевых компетенций представляет собой в большей степени творческий процесс;
- метод не подходит для представления информации интеллектуального капитала внешним пользователям;
- осуществляется субъективный переход от качественных оценок к количественным показателям.

Индекс интеллектуального капитала

Индекс ИК был первоначально разработан английской компанией *Intellectual Capital Services*, а позднее модифицирован братьями Гораном и Йоханом Роосом. Суть его заключается в вычислении четырех интегральных индексов (индекса капитала отношений, индекса человеческого капитала, индекса инфраструктуры, индекса капитала инноваций), с тем, чтобы на основе значений каждого индекса можно было отслеживать изменения и оперативно осуществлять стратегические изменения.

В отличие от предыдущих методов, дающих информацию только об отдельных элементах интеллектуального капитала, индекс ИК объединяет все отдельные показатели в одно число. Предполагается, что руководство организации на основе совокупности ключевых финансовых и нефинансовых показателей по направлениям оценки ИК и значений каждого индекса может отслеживать изменения и оперативно осуществлять стратегические изменения.

Йохан Роос предложил следующий вариант совокупности показателей по каждому из четырех направлений анализа интеллектуального капитала (табл. 7).

Таблица 7

Индекс	Показатели
Индекс капитала взаимоотношений	<ul style="list-style-type: none"> • Рост числа партнеров • Возрастание доверия • Сохранение клиентуры • Эффективность и качество работы с клиентами
Индекс человеческого капитала	<ul style="list-style-type: none"> • Реализация ключевых факторов успеха • Создание стоимости в расчете на одного сотрудника • Эффективность и результативность обучения
Индекс инфраструктурного капитала	<ul style="list-style-type: none"> • Эффективность • Результативность • Использование ключевых факторов успеха • Эффективность услуг
Индекс инновационного капитала	<ul style="list-style-type: none"> • Способность создавать новые направления деятельности • Способность создавать хорошую продукцию/услуги • Рост инвестиций • Способность к производству новых продуктов/услуг

Сбалансированная система показателей

Сбалансированная система показателей (ССП) одна из наиболее известных систематических моделей использования нефинансовых показателей в стратегическом управлении. Она была разработана в начале 1990-х гг. в ходе широкомасштабного исследования, организованного *Harvard Business School*. Ее создатели – Каплан и Нортон. ССП позволяет показать связь финансовых результатов деятельности организации с эффективностью ее внутренних бизнес-процессов, в том числе с обучением и развитием сотрудников, через так называемые ключевые показатели эффективности (*Key Performance Indicator – KPI*). Ключевые показатели эффективности являются, по сути, измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника.

Система сбалансированных показателей использует для количественных оценок четыре составляющие (проекции) деятельности организации (рис. 43).



Рис. 43

1. **Финансовая составляющая.** Финансовые показатели в сбалансированной системе показателей оценивают экономические последствия предпринятых действий и являются индикаторами соответствия стратегии организации, ее осуществления и воплощения общему плану усовершенствования организации в целом. Как правило, финансовые показатели включают в себя прибыль, доходность занятого капитала, добавленную стоимость.

2. **Клиентская составляющая.** Эта проекция, как правило, включает в себя несколько основных показателей, характеризующих взаимодействие с клиентами. Сюда входят удовлетворение потребностей клиентов/партнеров, сохранение потребительской/партнерской базы, привлечение новых клиентов/партнеров, объем и доля целевого сегмента рынка. Клиентская составляющая сбалансированной системы показателей позволяет менеджерам сформулировать стратегию, ориентированную на потребителя и целевой сегмент рынка.

3. **Внутренние бизнес-процессы.** Здесь в поле внимания попадает то, что организация должна делать хорошо, чтобы достичь успеха. Критическими внутренними бизнес-процессами являются те, которые в наибольшей степени влияют на удовлетворение клиентов/партнеров и, соответственно, на достижение финансовых целей. Количественные оценки внутренних бизнес-процессов обычно разрабатываются после клиентских и финансовых оценок.

4. **Обучение и рост** определяет инфраструктуру, которую надлежит создать, чтобы обеспечить долговременный рост. Подобно параметрам клиентской составляющей, показатели раздела обучения и развития представляют собой комплекс общих показателей (удовлетворение работой, текучесть персонала, обучение, повышение квалификации) и специфических факторов, таких как подробный характерный для данной деятельности набор навыков и умений, необходимых в новой конкурентной обстановке.



В рамках ССП конкретный набор сбалансированных показателей формируется индивидуально. Оценки, используемые в этом методе, не носят универсального характера. Не существует единого алгоритма или шаблона, предлагаемого данным методом. В каждом случае необходима адаптация показателей оценки для конкретной организации.



Рис.44

Примерный алгоритм для оценки эффективности применения инструментов управления знаниями показан на рис. 44.

Цель создания сбалансированной системы показателей – позволить руководителям взглянуть на свою компанию с четырех существующих точек зрения на интеллектуальный капитал:

- **Финансовая точка зрения:** как мы выглядим в глазах наших инвесторов?
- **Точка зрения клиентов:** какими нас видят наши клиенты?
- **Точка зрения внутренних бизнес-процессов:** что нам следует улучшить?
- **Точка зрения обучения и развития:** сможем ли мы и в дальнейшем повышать ценность организации?

У метода ССП, с точки зрения возможности его применения для оценки процессов управления знаниями, есть два достоинства:

- он связывает количественные оценки со стратегией и целями организации;
- три из четырех уровней относятся к нематериальным факторам (обучение и рост, внутренние бизнес-процессы и клиенты).

Выводы: осознание ценности интеллектуального капитала является одним из ключей эффективной деятельности и устойчивого развития.

ТЕМА 15. НАЧАЛЬНЫЙ ЭТАП ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Продолжительность: 60 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, электронная презентация «Тренинг «Менеджмент проектов». День второй», слайды №№ 2.20 – 2.44, «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 51 – 61 и 67.

Цель: выработать участников понимание, каким образом может быть внедрена СУЗ в их организациях.

Методы: мини - лекция, общая дискуссия, практикум «Разрабатываем концепцию внедрения системы управления знаниями» и «Готовность организации к эффективному управлению знаниями».

Практическая часть

Тренер начинает сессию с вопросов к участникам:

- Какими свойствами обладает знание, о которых надо помнить, чтобы ими эффективно управлять?
- Что такое «система управления знаниями»?

Тренер выслушивает все ответы и подводит итоги. Далее тренер начинает мини-лекцию и после представления участникам формата системы управления знаниями просит участников в мини-группах (15 мин.), используя рис. 45, по каждому блоку представить краткие предложения по внедрению СУЗ в своих организациях. Далее происходит презентация работ и общее обсуждение (10 мин.).

Затем тренер продолжает мини-лекцию с активным вовлечением участников в обсуждение предложенной темы.

По завершении лекции тренер предлагает участникам проверить готовность их организаций к эффективному управлению знаниями, очень честно и откровенно заполнив чек-лист (табл. 8). На выполнение работы дается 3 минуты. Эта работа индивидуальная и конфиденциальная.

Затем тренер предлагает **ключ к чек-листу:**

- **80 % и более:** проект по управлению знаниями, безусловно, будет успешным; шансы на развитие очень высоки, ваша организация отличается высокими темпами развития;
- **50 - 79%** – средний показатель, развитие идет, организация в целом готова к инновациям и развитию, но наверняка отдельные элементы тормозят этот процесс (ищите слабое звено!);
- **49% и менее** – организация не готова к изменениям, угроза устойчивому развитию!

Таблица 8

№	Утверждения	Да	Не совсем	Нет
1.	Сотрудники/добровольцы могут четко описать, как их решения и деятельность влияют на общие результаты работы организации			
2.	В организации защищены авторские права сотрудников/добровольцев			
3.	В организации прописаны должностные инструкции сотрудников /описание работы добровольцев			
4.	Все сотрудники/добровольцы заключают договоры с организацией			
5.	Организация офисного пространства способствует			

	общению			
6.	Каждый, у кого есть конструктивные идеи, может получить поддержку руководителей			
7.	Вознаграждение сотрудников напрямую зависит от результатов их труда			
8.	В организации всегда изучаются конструктивные идеи, от кого бы они не исходили			
9.	В организации поощряется неформальное общение сотрудников			
10.	Сотрудники всегда знают, кому может понадобиться та информация, которой они обладают			
11.	Большинство сотрудников используют форумы для обсуждения новых и полезных идей			
12.	Достижения сотрудников ежегодно измеряются и оцениваются			
13.	В организации широко распространены нематериальные формы поощрения			
14.	Все сотрудники понимают стратегические и тактические задачи организации			
15.	В организации всегда соблюдаются договоренности			
16.	Сотрудники не боятся признаваться в своих ошибках			
17.	Многие рабочие встречи и совещания проходят в неформальной обстановке			
18.	Руководители всегда делятся с сотрудниками как хорошими, так и плохими новостями			
19.	Сотрудники знают и понимают, что они являются важными «шестеренками» для обеспечения деятельности организации			
20.	Истории успеха, связанные с обменом знаниями и информацией, становятся известны всем			
Количество ответов «Да»		X 3	=	+
Количество ответов «Не совсем»		X 2	=	+
Количество ответов «Нет»		X 1	=	+
Всего баллов по трем позициям				
Показатель эффективности управления знаниями в процентах:				
Полученные баллы/ 60 (максимально возможное количество баллов)* 100				

Теоретическая часть

Двенадцать свойств знания, принципиально важных для процесса управления знаниями⁴²

Прежде, чем перейти к созданию системы управления знаниями, необходимо вспомнить некоторые основные особенности знаний и работы с ним:

⁴² Источник: Верна Аллее - консультант и докладчик Integral Performance Group, 500 Ygnacio Valley Road, Suite 250, Walnut Creek, CA 94596; 510.825.2663; 73042,2210@compuserve.com American Society for Training and Development (ASTD)

1. **Не существует «чистого Знания».** Поскольку знания связаны со всем, что существует в мире, невозможно вычленив какой-то отделенный «чистый» аспект знания. В мире знаний невозможно выборочно уделять внимание исключительно какому-то одному фактору или явлению без учета воздействия на него других факторов или явлений.

2. **Знания обладают способностью к самоорганизации.** Знание самоорганизуется вокруг организаций и групп людей, объединенных по признаку общности цели.

3. **Знание ищет свое сообщество людей.** Знание, как и сама жизнь, стремится к существованию. И оно желает существовать в сообществе. Самая яркая иллюстрация этому – Интернет.

4. **Знание передается посредством языка.** Без языка мы не смогли бы рассказать о том, что мы знаем. Расширение знаний организации означает, что мы должны расширять наши лингвистические возможности с тем, чтобы уметь описать наш опыт.

5. **Чем больше мы стараемся удержать знания, тем больше они стремятся ускользнуть от нас.** Очень соблазнительно «загнать» все знания в систематизированные документы, патенты, библиотеки, базы данных и т.п. Но чрезмерная формализация знаний сводит на нет их творческую составляющую.

6. **Иногда лучше предоставить знаниям свободу.** Гибкие знания (в виде систем с высокой степенью адаптации) порой выглядят неряшливо, но степень выживаемости неупорядоченных, децентрализованных систем гораздо выше. Это означает, что мы напрасно тратим силы и энергию, пытаясь загнать знания в жесткие рамки.

7. **Не существует единого решения.** Знание – постоянно меняющаяся субстанция. На сегодняшний момент лучшим подходом к управлению знаниями является подход, при котором «все идет своим чередом», оставляя при этом простор для вариантов и творчества.

8. **Знание не может существовать вечно.** Со временем какие-то знания уходят или умирают, как все в природе. Однако уход старых способов мышления и даже исчезновение целых блоков знаний оставляет свой след в эволюции Знания.

9. **Знание невозможно монополизировать.** Знание – процесс социальный. Это означает, что нельзя возлагать ответственность за формирование коллективного знания на кого-то одного.

10. **Знанию невозможно навязать правила поведения.** Если Знание обладает свойством самоорганизации, то наиболее важным способом его совершенствования является устранение препятствий к его самоорганизации. В благоприятных условиях знание само позаботится о себе.

11. **Нет «волшебного ключика»!** Не существует единого способа или метода совершенствования Знания. Его необходимо поддерживать на разных уровнях разнообразными способами.

12. **Способ управления Знанием зависит от того, что подразумевается под этим.** Проблема управления знанием может проявлять себя по-разному. Например, признание факта владения знанием требует оформления авторских прав и патентов.

Аналогично приему навигации (смотреть на звезды, которые скажут вам, где вы находитесь), мы должны использовать мощные новые «линзы знаний», чтобы направлять или управлять знаниями своей организацией. Но нельзя управлять знаниями исключительно традиционными методами. Постоянно меняющееся, знание в большей степени органично, чем механистично.



В море знаний

Управление знаниями, как море от моряков, требует от организации использования определенных инструментов, методов и средств «навигации».

Полярная звезда знаний

«Полярной звездой» знаний можно назвать миссию, цель и основополагающие принципы организации. Знание самоорганизуется вокруг целей организации. Без «Полярной звезды знаний» невозможно выделить главное в управлении знаниями.

Стимулы и подходы для создания и обмена знаниями могут быть самые различные. Общим элементом и ключевым моментом этих стимулов и подходов является само Знание.

Компас

«Компас» организации ориентирован на ее руководящие принципы и стратегию. Организации, применяющие лучшие практики в области управления знаниями, создают условия для расширения знаний с помощью интегрированного мульти-модального системного подхода. Успешные стратегии организации в Эру Знаний обеспечиваются возможностью создания и совершенствования общего понимания и подхода в рамках своей деятельности (все сотрудники «говорят на одном языке»).

Команда

Знания аккумулируются в людях. Невозможно говорить о знаниях, не учитывая того, как люди работают вместе, вместе учатся, расширяют свои знания, как индивидуально, так и коллективно. Организации, которые серьезно относятся к знаниям, создают условия, способствующие непрерывному обучению своих сотрудников.

Карты и путеводители

Организации, деятельность которых основана на знаниях, ищут возможности, методы и способы создания знаний на всех уровнях деятельности. Они поддерживают процессы, которые способствуют созданию, сбору, обмену и обновлению знаний. Компании, которые ценят знания, желают знать, где и каким образом можно получить доступ к ним. Специалисты по персоналу от задачи подбора кадров и разработки должностных инструкций переходят к разработке опросников для выявления профессиональной компетенции. Специалисты по обучению разрабатывают учебные планы, ориентированные на получение знаний, создают программы с познавательным уклоном.

Надежное судно

Необходимо иметь «суда» или «транспортные средства», обеспечивающие «добычу и доставку» знаний. К ним относятся:

- технологическая поддержка (информационные системы, базы данных, средства связи, сетевые технологии и электронная почта);*
- оборудование (групповое аппаратное обеспечение, доски, оборудование для видеоконференций, гибкие системы производства);*
- инструменты (рабочие средства, обучающие карты/схемы, компьютерная поддержка);*
- физические объекты (центры обучения, библиотеки, залы для совещаний, помещения для персонала).*

Компьютерные технологии создают широкие возможности для целенаправленного обучения. Но также очень важно иметь и специальные помещения для проведения обучения или дискуссионных встреч, если необходимо организовать общее обсуждение для решения возникающих проблем.

Обратная связь и оценка

Организации необходимо иметь методики для оценки компетентности своих сотрудников. Такая оценка позволяет ранжировать и управлять Знаниями, как активом, и способствует постоянному совершенствованию. Однако традиционные методы оценки Знания, которым владеет организация, не являются совершенными и всеобъемлющими. Тем не менее, не зависимо от размеров и объема Знания, которыми они владеют, все организации признают,

что это их главное достояние. Организации используют разные способы измерения, оценки и управления знаниями (например, метод измерения трех составляющих интеллектуального капитала: человеческий капитал, капитал заказчика и структурный капитал, балльная система, оценивающая знания и производительность и т.д.). Естественно, никакая оценка не является абсолютно нейтральной и независимой. Каждый оценивает то, что считает ценным и важным именно для себя, для своей организации. Если существует необходимость углубить и расширить знания, прежде всего, следует понять, каким образом они вписываются в личные ценности сотрудников и ценности организации в целом.

Система управления знаниями

Сначала вспомним, что такое «система управления знаниями» (СУЗ).



Система управления знаниями (СУЗ) – это комплекс взаимосвязанных мероприятий и процессов, которые обеспечивает полноценный жизненный цикл знаний в организации для достижения поставленных целей и задач.

В связи с тем, что существует несколько вариантов, представляющих жизненный цикл знаний (3-х, 5-ти, 7-ми компонентные), то варианты графического изображения СУЗ так же могут иметь несколько вариантов. Ниже, на рис. 45 представлен один из них.

Система управления знаниями состоит из нескольких компонентов, на которые необходимо ориентироваться при подготовке и реализации проекта по управлению знаниями:

- **планирование:** определение пробелов знаний и выработка действий по их устранению;
- **сбор** недостающей информации и знаний из различных источников;
- **систематизация** имеющихся и новых знаний, создание хранилища знаний и обеспечение доступности знаний;
- **распределение:** распространение и обмен знаниями;
- **капитализация знаний:** превращение нематериальных активов в материальные, т.е. использование знаний в бизнес- процессах организации.

Этапы внедрения системы управления знаниями



К основным подходам к внедрению системы управления знаниями относятся:

- 1. Планирование и реализация проекта последовательно и поэтапно во всей организации;*
- 2. Реализация разнообразных пилотных проектов и последующее распространение их результатов по всей организации.*

Система управления знаниями (СУЗ)



Рис. 45

Выделяют четыре стандартных этапа внедрения системы управления знаниями (рис. 46).

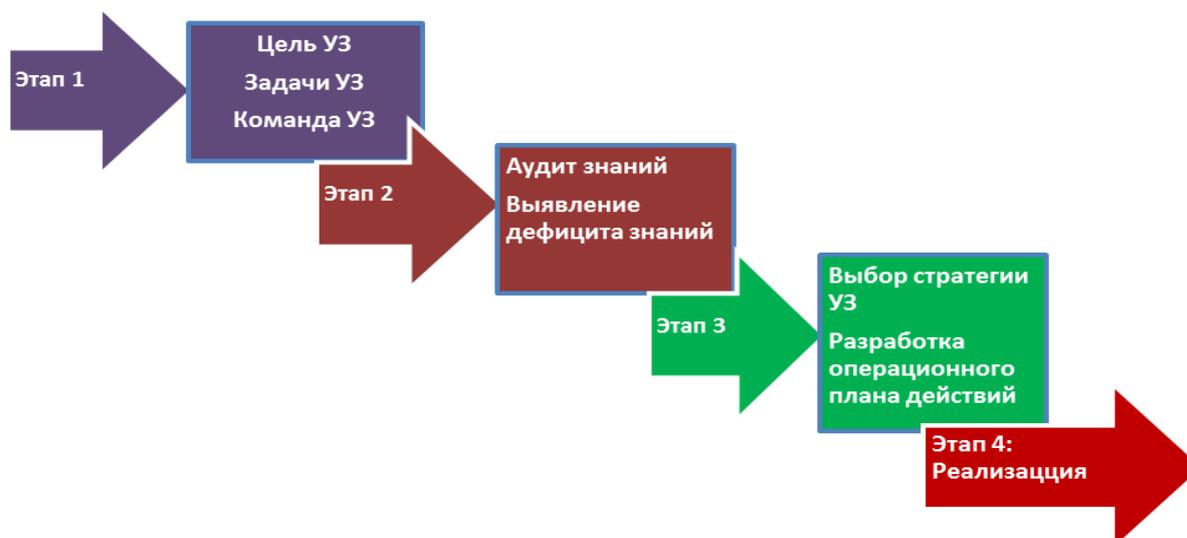


Рис. 46

Этап 1. Начальный этап. Любой проект по управлению знаниями всегда должен начинаться с постановки **цели и задач** внедрения новой системы, а также с формулировки концепции проекта.

Затем следует **объяснить сотрудникам, зачем нужен проект** и какую пользу он им принесет. В этот же период необходимо определить ключевых сотрудников, которые заинтересованы в поддержании проекта. Они сформируют **«группу поддержки»**, которая в дальнейшем будет продвигать идеи управления знаниями в организации. Иногда на первом этапе разрабатывается и реализуется **«пилотный проект»**, обычно в тех подразделениях, где можно получить максимальный эффект при минимуме затрат. Часто на первом этапе проекта создается система информационной поддержки вопросов управления знаниями в организации.

Этап 2. Диагностика (аудит) знаний. Диагностика знаний позволяет получить общее представление о том, какие знания имеют в организации. Также ее можно производить для того, чтобы определить, соответствуют ли внешние источники информации реальным потребностям, насколько эффективно используются знания сотрудников, как осуществляется управление знаниями о клиентах/партнерах и т.д. Подобная диагностика чаще всего проводится с помощью анкет, специально разработанных под цели проекта. В ходе реализации проекта и по его завершению стоит провести повторные опросы, чтобы понять, что изменилось.

Этап 3. Разработка стратегии и тактики управления знаниями. На третьем этапе проводится анализ полученных ответов и разрабатываются стратегия и тактика управления знаниями в организации – сценарий и технологические решения, политика управления знаниями, в которой должны быть определены основные механизмы действия проекта: какие именно знания особенно важны для организации, что с ними следует делать, как оценивается эффективность обмена знаниями, каковы новые должностные обязанности сотрудников в отношении управления знаниями и т.д.

Этап 4. Запуск проекта. Наконец, на четвертом этапе намеченные планы осуществляются: внедряются технологические решения, вводится в действие политика управления знаниями, составляются каталоги всех ресурсов (если он не были составлены на этапе диагностики организационных знаний), реализуются обучающие программы, составляются руководства пользователей на новые источники информации и знаний и т. д.



В среднем внедрение программы по управлению знаниями занимает несколько месяцев. При этом на каждом этапе реализации проекта нужно оценивать его успешность.

Независимо от выбранного подхода, на первом этапе необходимо сформулировать цели и задачи проекта, а также разработать четкое видение проекта управления знаниями.

Видение проекта по управлению знаниями – идеализированное представление желаемого и достижимого состояния, того, в котором организации предстоит оказаться в будущем.

В процессе формирования видения проекта, необходимо акцентировать внимание на следующих основных моментах:

- видение проекта направлено на будущее организации: важно, чтобы сотрудникам была понятна конечная цель (это также является одним из факторов активной поддержки проекта сотрудниками организации);
- видение определяет стратегию управления знаниями в организации и основные цели проекта;
- при формулировке видения необходимо обратиться к базовым документам организации: ее миссии, стратегии; часто в основных документах успешных компаний написано, что именно сотрудники и их знания являются наиболее ценным ресурсом.

Команда, создающая и управляющая знаниями

Создание нового корпоративного знания требует участия сотрудников, играющих разные роли и занимающих разные позиции в иерархической лестнице организации. Вне зависимости от принадлежности сотрудников к той или иной категории, ценность их вклада определяется главным образом важностью предоставляемой информации, их способностями и навыками в работе со знанием и в командах.

Следуя рекомендациям И. Нонака, Х. Такеучи [Нонака И., Такеучи Х., 2003], **команда, создающая знание, должна включать в себя практиков, организаторов и идеологов знания.**

Практиками знания чаще всего являются рядовые сотрудники и менеджеры низших звеньев. Организаторами выступают менеджеры средних звеньев, а идеологами – высшее руководство.

Основная обязанность практиков знания – воплощение знания. Они накапливают, генерируют и обновляют как неявное, так и явное знание, выступая в роли ходячих архивов. Поскольку большинство из них рядовые сотрудники, находящиеся в постоянном контакте с внешней средой, они обладают новейшей информацией о состоянии рынка услуг и стратегиях конкурентов, о новых технологиях, продуктах и услугах и т.п. Поставляя эту актуальную информацию и знания в команду, они в то же время нуждаются в целеуказании и постановке задачи со стороны идеологов и организаторов знания.

В идеале практик знания должен обладать следующими качествами:

- высокими интеллектуальными показателями;
- выраженной убежденностью и волей по преобразованию окружающего мира;
- разнообразным опытом;
- навыками собеседника, способного вести диалог с коллегой и получателем услуг;
- открытостью в дискуссиях.

Организаторы знания играют роль посредника между умозрительными идеалами высшего руководства и зачастую хаотичными воззрениями рядовых сотрудников. По сути, они перебрасывают мост между тем «что есть» и тем «что должно быть». Организаторы знания изменяют реальность, трансформируя знание.

Организаторы знания должны обладать следующими способностями:

- координировать работу и управлять проектами;

- работать с гипотезами с целью создания новых концепций;
- интегрировать различные методы создания знания;
- владеть навыками делового общения для организации бесед членов команды;
- завоевывать доверие членов команды;
- предвидеть направление действий на основе накопленного опыта.

Идеологи знаний, как правило, занимающие в организации высшие руководящие должности, осуществляют общее руководство процессом создания корпоративных знаний. Они участвуют в создании знаний путем формулировки базисной концепции развития организации, определяют видение или декларируют политику организации, устанавливают критерии оценки создаваемого знания.

Если практики знания должны знать «что есть», то идеологи знания должны знать «что должно быть».

Важной обязанностью идеологов знания является определение и систематизация видения системы ценностей организации. Именно система ценностей во многом определяет корпоративную культуру и поведение сотрудников, их восприятие идеалов высшего руководства и вовлеченность в процесс генерации идей.

Идеологи знания, в идеале, должны обладать следующими качествами:

- способностью формулировать видение компании, определяя тем самым спрос на те или иные знания;
- способностью донести ценности и видение организации до создателей продукции и услуг;
- способностью оценить созданное знание со стратегических позиций;
- талантом выявления потенциальных руководителей проектов;
- умением создать атмосферу «созидательного хаоса» в команде;
- способностью направлять и координировать процесс создания знания.

Эффективность деятельности команд зависит от ряда факторов: технических, организационных, культурных, а также, в значительной мере, от личностей, входящих в команду, от их технических знаний, опыта, способностей эффективно и продуктивно взаимодействовать друг с другом.

Руководитель управления знаниями

Чтобы процессы управления знаниями в организации проходили успешно и принесли реальную пользу, необходим грамотный **руководитель УЗ**.

Исследования показывают, что часто руководителями по управлению знаниями становятся представители информационно-технологического направления, осознавшие возможности использования информационных технологий для сохранения, структурирования и распределения информации с целью эффективного ее применения в бизнес-процессах. Другие раньше были заняты в процессах управления персоналом и увидели перспективы использования организационных методов и мотивационных механизмов для объединения людей, создания атмосферы доверия и обмена знаниями.

Круг ответственности руководителя по управлению знаниями определяется следующими задачами:

- разработкой видения и стратегии развития знаний в организации;
- продвижением лучшей практики и процессов;
- созданием культуры обмена знаниями;
- оказанием всемерной поддержки сообществ по интересам (сообществ практиков);
- обеспечением процессов управления знаниями современными инструментами и технологиями;

- разработкой стратегии обучения и тренинга работников, деятельность которых связана со знаниями;
- использованием стимулов и вознаграждений за обмен знаниями;
- созданием и использованием общего языка, обеспечивающего понимание концепций развития знаний, подходов к их классификации и организации хранения;
- обеспечением необходимыми ресурсами и бюджетом работ по управлению знаниями;
- измерением результатов управления знаниями по вкладу в достижение целей и решение задач организации.



Используя убеждение, общение и стимулы, руководитель по управлению знаниями увеличивает ценность организации путем привлечения разнообразных источников знаний в явной и неявной форме, используемых или не используемых организацией. Кроме того, он несет ответственность за составление схем процессов, классификаторов и набор инструментов, обеспечивающих такой доступ к данным, информации, явному и неявному знанию, который содействует обмену знаниями в любое время, в любом месте, минуя границы организаций.

Исследования позволили определить **требования к компетенции и умениям**, которыми должны обладать руководители, чтобы эффективно выполнять возложенные на них задачи по управлению знаниями. Наиболее важными видами компетенции руководителей по управлению знаниями являются:

- **лидерские качества** и способности к управлению процессами, связанными со знаниями;
- **коммуникативные способности**, позволяющие расширять круг людей, работающих со знаниями;
- **стратегическое мышление**, благодаря которому обеспечивается системно-комплексный подход к созданию, распространению и использованию знаний, необходимых для реализации стратегических и тактических задач корпорации;
- **понимание сущности и роли инструментов и технологий**, обеспечивающих быструю передачу данных и информации и их трансферт в знания;
- **личное поведение**, демонстрирующее реальную направленность действий на все аспекты развития активов знаний;
- **личные знания и познавательные способности**, характеризующие состояние и динамизм потенциала руководителя.

Способности, черты характера, знания и умения, лежащие в основе этих видов компетенции, приведены в табл. 9 и рис. 47.

Таблица 9

Виды компетенций	Способности, черты характера, знания и умения
Лидерство и менеджмент	1. Способность оказывать влияние на высших руководителей
	2. Дипломатия в пропаганде изменений
	3. Энергия и настойчивость в случае возможного сопротивления
	4. Способность влиять на результаты, не будучи линейным менеджером
	5. Признание и уважение, порождающие доверие
	6. Способность мотивировать большое число работающих на изменение поведения, связанного с обменом знаниями
	7. Умение переводить качественные показатели в количественные измерители
	8. Способность управлять проектами

Коммуникации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способность убеждать 2. Способность создавать коалиции в организации 3. Способность представлять новые идеи и оказывать им поддержку 4. Способность объединять идеи и представлять их людям как реальные и значимые 5. Способность ясно описывать и оглашать идеи
Стратегическое мышление	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие ясного видения ситуации и следование ему 2. Системно-целостное мышление 3. Способность увязывать знания с требованиями бизнеса 4. Понимание уникальности искусства эффективного использования знаний 5. Понимание потребностей клиентов
Инструменты и технологии	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знание технологических инструментов 2. Способность эффективно использовать различные инструменты
Личное поведение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Умение вызывать к себе доверие 2. Способность принимать рискованные и инновационные решения 3. Проведение бесед, демонстрирующих поведение, направленное на обучение и обмен знаниями 4. Энтузиазм и приверженность к приобретению знаний и обмену знаниями 5. Желание и умение быть сторонником и участником командных форм
Личные знания и познавательные способности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понимание организационной культуры и условий ее трансформирования 2. Знание организационной миссии и равнение на нее 3. Понимание сути реинжиниринга бизнес-процессов и их измерения 4. Знание концепции и стратегий управления знаниями 5. Знание новых организационных структур и путей реорганизации

Лидерство в области управления знаниями является приоритетным качеством, которым должны обладать люди, управляющие знаниями.

Стивен Кови⁴³ считает, что между лидерством и управлением имеются существенные различия (см. табл.10).

Таблица 10

Лидерство	Управление
Направлено на формирование общего видения	Представляет собой схему работы, заключается в том, чтобы контролировать
Задача – справляться с переменами	Задача – справляться с трудностями
Лидеры – архитекторы	Менеджеры – строители
Забота: что те или иные вещи значат для людей	Забота: как осуществить те или иные вещи
Лидеры – это люди, которые совершают правильные поступки	Менеджеры – это люди, которые делают все как следует
Лидеры должны быть на работе первыми	Менеджеры должны быть на работе вовремя

⁴³ Стивен Кови является одним из признанных гуру в области личного роста, семейных и межличностных отношений. В 1997 году основал собственный консультационный центр, который специализируется в проведении корпоративных и индивидуальных бизнес-тренингов и консультаций для ведущих мировых компаний и топ-менеджеров. Источник: <http://stephencovey.ru/2009/05/25/kto-takoj-stiven-kovi-i-zachem-chitat-ego-knigi/>



Рис. 47

Итак, основные черты, присущие лидерам:

- стратегическое видение задачи;
- легко могут следовать за другими, если это позволяет достичь цели;
- убеждены, что могут добиться всего, чего захотят;
- немного мечтатели и авантюристы;
- обладают смелостью и готовы рисковать;
- страстно верят в свое дело и преданы своей организации;
- любят людей и доверяют им;
- склонны к постоянному саморазвитию;
- совершенствуют свои коммуникационные возможности.



Для того, чтобы на практике быть лидером, важно иметь возможность применить свои качества.

Далее приведены четыре источника власти лидера:

- *положение лидера в организации;*
- *достаточные знания, чтобы понимать, как действовать;*
- *коммуникабельность и умение четко излагать мысли;*
- *харизма – магнетизм, способный сплотить людей ради общего дела и повести их за собой.*

В современных условиях лидерство в сфере знаний приобретает новые черты и содержание. Оно особенно необходимо для достижения успеха в реализации главных инициатив по управлению знаниями, для обоснования требуемых ресурсных затрат и внесения организационных изменений.

В центре внимания лидеров должны быть, прежде всего, нематериальные факторы, связанные с человеческими отношениями в организации, эмоциями, верованиями, социальными связями и

т.п. В фокусе внимания лидеров должен находиться культурный капитал, что требует от них быть более чувствительными к человеческим, психологическим и семейным проблемам подчиненных.

Основные задачи первого этапа внедрения системы управления знаниями

Важно не забывать, что, управляя знаниями, мы управляем изменениями. Управление знаниями – сложный процесс, требующий от людей не только новых навыков и компетенций, но и нового отношения – к коллегам, корпоративным и личным ценностям, своим собственным возможностям.

Новые процессы неминуемо затрагивают интересы многих руководителей и сотрудников. Склонность человека или коллектива сопротивляться переменам вполне естественна, поскольку люди часто оценивают лишь ближайшие последствия событий (а они, как правило, видятся в «черном цвете») и редко представляют себе, какой эффект дадут происходящие изменения в будущем.

Так называемая кривая перемен (рис. 48) показывает стандартный цикл принятия изменений:

- возражение (это не пойдет нам на пользу);
- неприятие (я не хочу с этим связываться);
- любопытство – изучение (какую пользу это может принести лично мне?);
- интерес (я понимаю, как сделать это полезным для себя);
- энтузиазм и вовлеченность (как сделать это полезным для других?).



На начальном этапе необходимо в той или иной мере решить следующие задачи:

- **привлечь внимание к процессам управления знаниями;**
- **заинтересовать сотрудников организации будущими изменениями;**
- **наглядно продемонстрировать открывающиеся возможности;**
- **постараться создать позитивный образ будущих перемен.**

Для решения поставленных задач необходимо:

- **проводить презентации новых идей и подходов для всех сотрудников:** для чего разрабатывается проект, что он принесет работникам организации и какие результаты ожидаются. Важно как можно более подробно информировать сотрудников о грядущих переменных, чтобы не создавать почвы для негативных слухов и подозрений.
- **осуществлять сбор и анализ мнений, идей и пожеланий,** поступающих от сотрудников.

Как отмечалось ранее, процесс управления знаниями – не решение стандартных задач. Реализация проекта требует творческого подхода к созданию системы управления знаниями в организации. Именно поэтому для успеха проекта необходима активная **группа поддержки**.

В сообщество сторонников управления знаниями следует приглашать тех людей, которые:

- станут проводниками новых идей в каждом из подразделений;
- имеют достаточный вес в организации (являются формальными и неформальными лидерами), чтобы оказать вам поддержку, в том числе на высшем уровне;
- обладают компетенцией, достаточной для того, чтобы помочь в реализации проекта (например, если речь идет о серьезных изменениях корпоративной культуры, необходимо задействовать всех руководителей, имеющих отношение к ее формированию);
- увлечены идеей управления знаниями;
- имеют опыт участия в подобных процессах, полученный во время работы в других организациях.

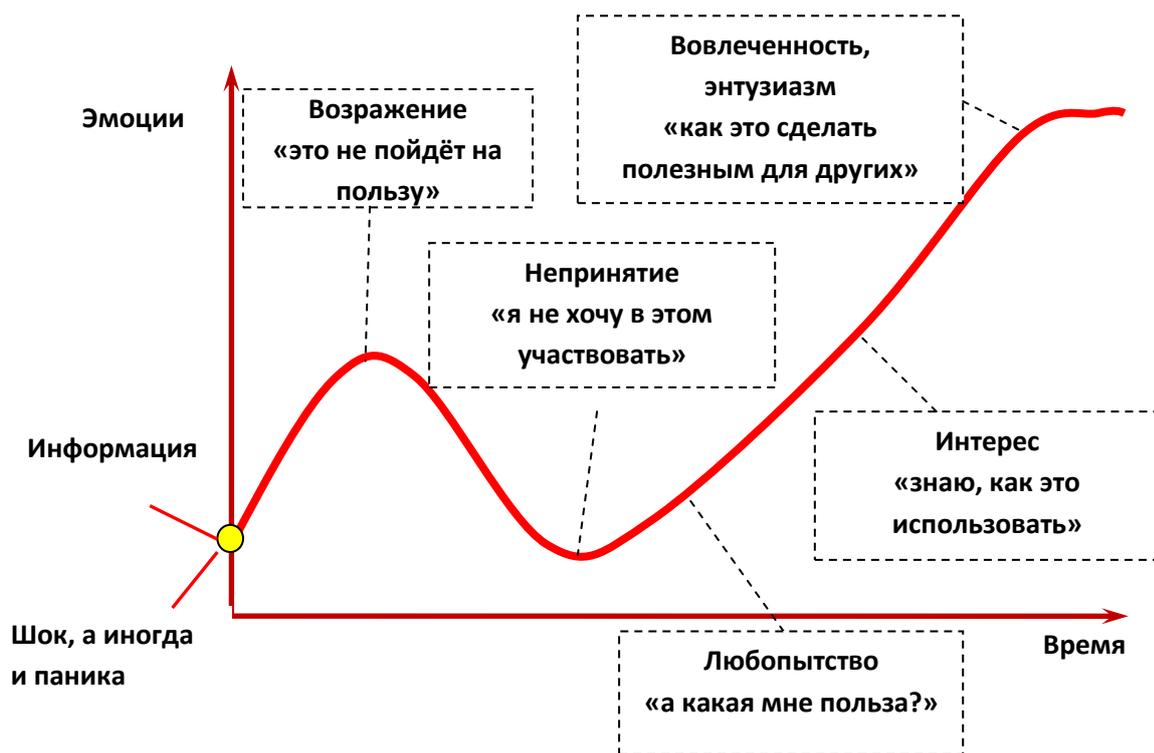


Рис. 48

«Быки» и «Белки» управления знаниями

В научной литературе в области управления знаниями бытуют два понятия «белки управления знаниями» и «быки управления знаниями».

«Быки УЗ» – это, скорее, формальная методология управления знаниями. К «быкам УЗ» обычно относят большие полномасштабные проекты по управления знаниями, которые затрагивают абсолютно все системы организации. Такой проект требует полной перестройки деятельности организации, как на уровне людей, так и на уровне процессов, а также мощного технического оснащения. Такие проекты часто довольно дорогостоящие, и позволить их себе может не каждая организация. Далее приведены **десять характеристик «быков» управления знаниями**:

- обеспечение **условий** для повышения производительности – осмысленное обучение, электронные средства обучения, базы знаний, применение новых методов изучения и технологий быстрого развития;
- **поощрение** «личного управления знаниями» – способствовать комплексной работе со знаниями и навыками, обогащение более мощными средствами и методами;
- **«поиск специалистов»** – разработка «желтых страниц» организации (резюме);
- содействие **общему сотрудничеству** – обмен опытом внутри компаний/с внешними компаниями;
- **«соединить и собрать»** – управление процессами в Век знаний на основе получаемой нужной информации в нужное время;
- **непрерывность инноваций** – обучение инновационным технологиям, мотивация создания системы идей и поощрение новаторов, создающих новое полезное знание;
- **постоянное улучшение процесса работы** – связь текущих планов с инициативами по улучшению и их оценка;
- **создание системы управления лучшим опытом** – для аналогичных операций;
- **извлечение уроков** – создание баз знаний;

- **решение критических вопросов, связанных с утечкой знаний** – предполагаемое негативное влияние вследствие выхода на пенсию, текучести кадров и способы его снижения.

«Белки управления знаниями» часто представляют собой инновационные маломасштабные экспериментальные проекты, реализуемые с целью проверки новых перспективных идей и подходов и способные принести ощутимые выгоды при малых затратах. «Белки УЗ» нацелены, прежде всего, на управление **изменениями**.



Для успешной реализации «белчьего» проекта необходимо создать такие условия, чтобы участники могли его оценить следующим образом:

- он упростил нашу работу;

- он избавил нас от выполнения рутинной работы;

- он предоставил нам новые возможности;

- он сократил затраты организации (в том числе, временные) и т.д.

Проект – «белка» (или проект по управлению изменениями) должен отвечать следующим требованиям:

- не требовать больших затрат;
- быть легко осуществимым;
- реализоваться в короткие сроки;
- быть максимально эффективным;
- эффект от него должен быть виден сразу;
- эффект должен быть измерим;
- результат должен быть известен и понятен всем;
- опыт проекта может быть использован повторно и расширен.

Трансформации (изменения) в организации (модель Дж. Коттера)

Джон Коттер⁴⁴ в своих трудах по менеджменту описал восемь шагов трансформации организации под общим девизом «Пропустишь один – рискуешь всем!» (см. ниже рис. 49). Десятилетия наблюдая за организациями, пытающимися с помощью изменений (внедрение программ управления качеством, реструктуризация, оптимизация размеров бизнеса, совершенствование корпоративной культуры и пр.) повысить свои конкурентные преимущества, Дж. Коттер сделал вывод о том, что процесс изменений происходит в несколько последовательных этапов. Нарушение этой последовательности или отказ от какого-то из них приводит к иллюзии быстрых изменений, но уводит от желаемого результата. И все эти трансформации, так или иначе, связаны с людьми и их мотивацией:

- создать атмосферу **безотлагательности действий**;
- сформировать влиятельные **команды реформаторов**;
- создать видение (создавая **образ желаемого будущего**);
- **пропагандировать новое видение** (используя доступность изложения, метафоры, аналогии, примеры моделей нового поведения);
- создать **условия для претворения нового видения в жизнь** (устраняя блокирующие новое поведение препятствия);

⁴⁴ Джон Коттер – выпускник Массачусетского технологического института (Massachusetts Institute of Technology) и Гарварда, начал работать в Гарвардской Школе Бизнеса в 1972 году и уже в 1980 году, в возрасте 33 лет получил профессорскую степень. Коттер является автором 15 книг, посвященных лидерству и управлению изменениями, которые принесли ему немало наград и известность в мире менеджмента. Источник: <http://www.vkurse.obs.ru/node/134>

- спланировать и **достичь ближайших результатов** (планируя обязательные первые шаги; вознаграждая и пропагандируя первые успехи);
- закрепить достижения и **расширить преобразования**;
- **институализировать новые подходы** (формализуя правила поведения; выстраивая взаимосвязь между результатами и вознаграждениями; создавая условия развития для новых качеств сотрудников).

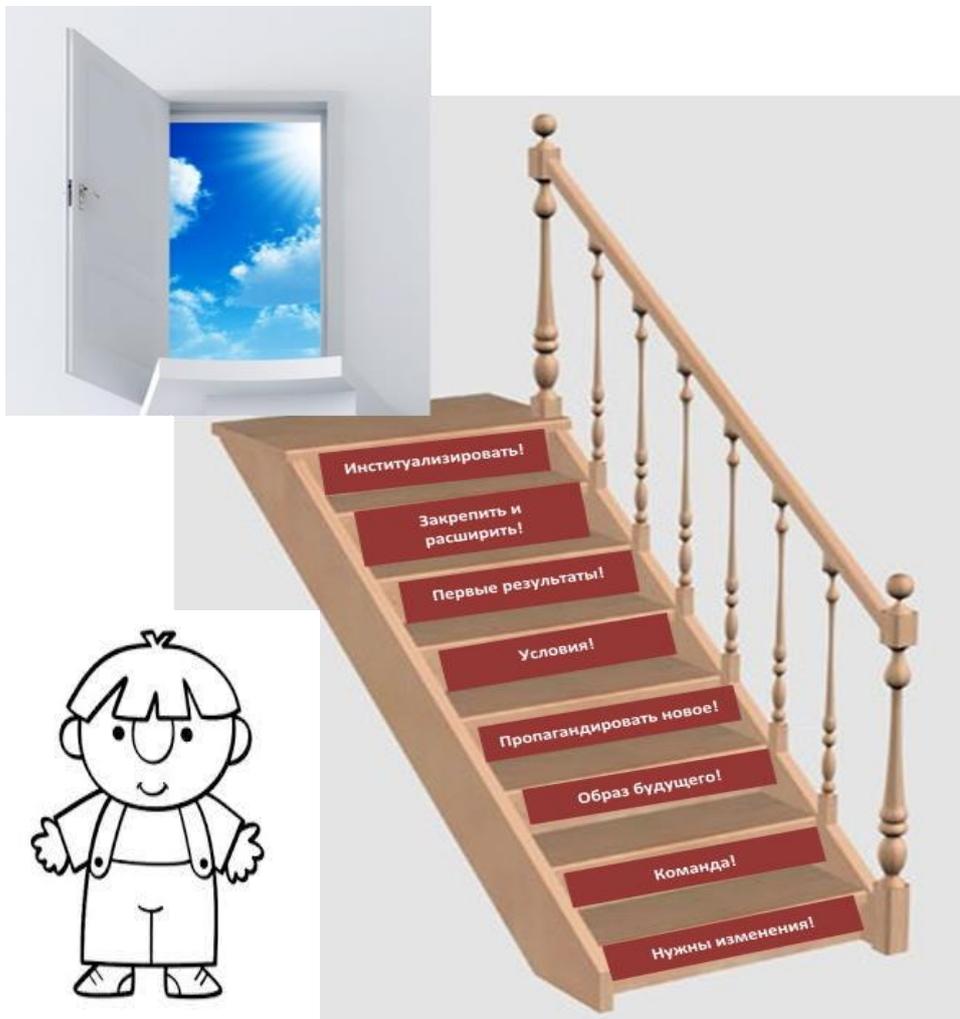


Рис. 49

Оценка результатов реализации проекта по управлению изменениями

Процессы управления знаниями измеримы! О каком бы проекте ни шла речь, важнейший вопрос руководство организации всегда ставит так: можно ли измерить его эффективность? И как можно выразить эту эффективность в показателях? Управление знаниями не является в этом смысле исключением. И хотя «знания» на первый взгляд кажутся предельной абстракцией, процессы управления знаниями вполне измеримы и соотносимы с категориями бизнеса.

Существует специальный термин **«скорость обращения знаний»**, который отражает:

- скорость продвижения в организации таких знаний, которые влияют на эффективность деятельности всей организации;
- скорость обновления знаний;
- скорость поставки знаний тем сотрудникам, которым они необходимы.

При этом важно учитывать, что знания устаревают очень быстро – **всего лишь за два года теряет актуальность половина знаний любой специальной дисциплины**. С другой стороны,

проблему составляет огромное изобилие доступных знаний, в котором несложно потеряться, и так и не усвоить ничего по-настоящему ценного. Так что поставлять именно необходимые знания нужным сотрудникам, и делать это быстро и своевременно – это очень важная задача для любой организации.



«Скорость обращения знаний» – это, по сути, аналог скорости обращения товаров (сколько раз в единицу времени товар производится, либо продается?). Скорость обращения знаний – это обновление знаний и создание новых знаний в организации за определенную единицу времени; тот срок, который проходит с момента выявления потребности знаниях до момента их потребления.

Чтобы увеличивать эту скорость, необходимо соблюдать несколько основных требований к контенту (хранилищу) знаний – он должен быть специальным, но простым; следует создавать интересные процессы для обмена пользовательским контентом; наконец, нужно, чтобы контент был детальным и максимально релевантным.

Результат проекта - «белки» обычно предсказуем, поскольку такой проект изначально ориентирован на успех. Тем не менее, оценка и анализ его результатов очень важны, поскольку на их основе можно планировать дальнейшие действия.

На основании анализа результатов проекта управления изменениями в организации обычно планируются дальнейшие действия. Они могут быть следующими:

- разработка новых «пилотов» с другими методами для решения новых задач (например, был пилотный проект по созданию «энциклопедии», а теперь планируется проект по созданию сообщества практиков);
- применение уже отработанных методов для решения других задач (например, было организовано сообщество практиков по одной тематике, а новый проект планирует создание сообщества по другой сфере бизнеса);
- переход к более масштабным программам (например, был выполнен маломасштабный проект по передаче знаний сотрудников, возвращающихся из командировок, а новый проект предполагает идентификацию и сохранение всех критичных для бизнеса знаний);
- прекращение дальнейших действий в связи с их неэффективностью.



Десять основных требований, которые гарантируют успешность проекта по управлению изменениями

- 1. Четко определить цели и задачи проекта.**
- 2. Заручиться поддержкой высшего руководства организации.**
- 3. Быть уверенными в том, что результаты можно измерить и оценить.**
- 4. Сформировать группу поддержки – креативную команду, т.к. создание мира управления знаниями потребует творческого подхода и нестандартных решений.**
- 5. Лидер проекта – личность харизматичная. Есть ли уверенность, что назначенный руководитель УЗ сможет «зажечь огонь» в руководителях и сотрудниках? Если нет – поискать на эту роль другого человека.**
- 6. Определить стратегию УЗ: связь людей с информацией или связь людей с людьми.**
- 7. Подружиться с IT и HR специалистами и заручиться их поддержкой.**
- 8. Оценить возможности информационно-технологической базы вашей организации: поможет ли она реализовать задуманное?**

9. Сказав «А», говорить и «Б», т.е. соблюдать принцип непрерывности, действовать последовательно и целенаправленно.

10. Подумать о создании единого коммуникационного пространства, чтобы быть уверенными в том, что каждый сотрудник имеет доступ к средствам коммуникации и информационным ресурсам.

Выводы: управлять знаниями – необходимость, которую диктует время. Когда знания и компетенция ставятся во главу угла, начинается поиск наиболее эффективных способов создания, адаптации, распространения и применения знаний.

Для внедрения процессов управления знаниями необходимо разумно оценить свои возможности, соотнести их с потребностями и выбрать те действия, которые наиболее целесообразны в данной конкретной ситуации. При этом нельзя забывать о роли лидера и команды.

ТЕМА 16. ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Продолжительность: 50 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, электронная презентация «Тренинг «Менеджмент знаний». День второй», слайды №№ 2.45 – 2.59, «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 62 -66 и 68 – 70.

Цель: дать понимание культуры управления знаниями и мотивировать на изменение собственного поведения в той области с целью оптимизации процессов управления знаниями в организациях КК\КП.

Методы: мини - лекция, общая дискуссия, практикум «Культурные люди – культурным людям: делаем предложения по оптимизации обмена информацией. Создание условий для формирования культуры обмена знаниями».

Практическая часть

Тренер начинает сессию с проведения мини-лекции (25 мин.). Далее просит участников, используя стр. 62 Рабочей тетради, в мини-группах в течение 15-ти минут подготовить предложения по оптимизации обмена информацией и созданию условий для формирования культуры обмена знаниями в системе КК/КП. Можно также предложить одной из групп прописать систему ценностей своей организации.

Затем происходит общее обсуждение. Тренер подводит итоги.

Теоретическая часть⁴⁵

Культура знаний как элемент организационной культуры



Организационная культура – это совокупность ценностей, норм, традиций, форм поведения, а также присущий каждой организации стиль отношений.

Существуют различные классификации уровней или аспектов проявления организационной культуры, наиболее распространенной из которых является классификация по Э. Шейну⁴⁶. Анализируя культуру организации, он выделяет три уровня:

⁴⁵ Источники:

- «Управление знаниями в организации»// А.В. Ахтеров, О.В. Лезина, И.В. Федоров// учебное пособие для студентов специальности 080505 «управление персоналом» //Министерство образования и науки Российской Федерации, Московский автомобильно-дорожный Государственный технический университет (МАДИ), Институт проблем развития ВПО, Кафедра социологии и управления//М., 2010
- «Организационная культура и лидерство»//Эдгар Шейн// Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака.//СПб, 2002

- **артефакты;**
- **ценности;**
- **основные убеждения.**

Артефакты. Видимый, но часто не поддающийся расшифровке уровень созданного в организации физического и социального окружения – внешнее проявление организационной культуры. К нему относятся искусственно сделанные артефакты, продукты цивилизации, культуры, а также технология, видимые и слышимые модели поведения, одежда, интерьер, жаргон и т.д.

Ценности. Этот уровень организационной культуры составляют ценности, нормы, принятые в данном физическом и социальном окружении. Таким образом идет процесс превращения ценностей через представления в убеждения (*values – believes – assumptions*): как только ценности начинают восприниматься как само собой разумеющееся, они постепенно превращаются в представления, а затем, становясь убеждениями, переходят на уровень подсознательного, а привычка действовать по этой схеме становится автоматической. Набор ценностей, воплощенных в идеологии или философии организации, служит руководством к действию в ситуации неопределенности или кризиса. Они в значительной степени помогают объяснить внешние проявления человеческого поведения на уровне артефактов.

Основные убеждения. Невидимый, подсознательный уровень организационной культуры, который объединяет:

- отношение к окружающему миру;
- восприятие действительности, времени, пространства, человеческой природы, человеческой деятельности и взаимоотношений.

Если какое-то решение проблемы срабатывает многократно, оно начинает восприниматься как само собой разумеющееся. То, что когда-то было гипотезой, опирающейся на интуицию или социально закрепленную ценность, постепенно становится частью реальности. Более того, если некое убеждение активно поддерживается группой и становится частью организационной культуры, любое другое суждение или поведение становится неприемлемым.



Подсознательное мировоззрение может порой противоречить объективным данным. Так, сотрудники уверенные (на основе своего прошлого опыта), что «кто владеет информацией, тот правит миром», будут интерпретировать любые действия организации сквозь призму своих убеждений: любые организационные изменения, связанные с обменом знаниями, будут восприниматься ими как попытку уменьшить их значимость для организации.

И наоборот, сотрудники убежденные, что наибольшая их ценность состоит не в накопленных знаниях, а в способности развивать и приумножать эти знания, будут делиться своим опытом с коллегами, развивая тем самым культуру обмена знаниями.

Культура знаний – это определенная организационная философия, включающая базовые принципы и ценности организации, соответствующие целям, приоритетам, стратегии управления знаниями, на которые ориентируются в своей деятельности и которые разделяют все сотрудники организации.

⁴⁶ Эдгар Шейн (англ. Edgar H. Schein; 5 марта 1928, Цюрих, Швейцария) - американский психолог швейцарского происхождения, теоретик и практик менеджмента, основатель научного направления «Организационная психология», автор работ по организационной культуре.
Источники: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A8%D0%B5%D0%B9%D0%BD,_%D0%AD%D0%B4%D0%B3%D0%B0%D1%80



Выступая регулятором поведения как внутри организации, так и во внешней среде, культура знаний способствует формированию новых ценностей, закреплению их в нормах поведения и принципах работы персонала. Она должна обеспечить создание такой атмосферы и обстановки, которые способствовали бы вовлечению в процесс систематического накопления, широкого распространения и регулярного обмена знаниями всех сотрудников компании.

Организационная культура, нацеленная на обмен знаниями между сотрудниками, – это, прежде всего, такой стиль отношений и заведенный порядок, когда работники охотно делятся собственным опытом, т.к. понимают, что в результате обмена они наверняка получат больше, чем предложат сами.

Организационная культура, объединяясь вокруг ценностей, должна вдохновлять сотрудников на творческую работу и активное участие в процессах управления знаниями (рис. 50).



Рис. 50

Система ценностей организации

Первое, что организации нужно сделать для обмена знаниями между сотрудниками, – построить систему ценностей, отвечающую взглядам сотрудников.

Например, система базовых ценностей *Buckman Laboratories* (американская компания, занимающаяся химическими исследованиями и известная своими инициативами в области управления знаниями), включает следующие 11 позиций:

1. Каждый сотрудник компании обладает различными способностями и потенциалом, которые необходимы для успеха компании.
2. Сотрудники относятся с уважением друг к другу, что способствует поддержанию контактов.
3. Вклад каждого сотрудника признаётся и вознаграждается.
4. Будущее планируется, чтобы можно было контролировать события, а не подчиняться им.
5. Политика компании – обеспечить работу каждому сотруднику вне зависимости от текущей ситуации на рынке.

6. Любые решения принимаются в свете того, что они верны для всей компании в длительной перспективе, а не только в данный момент.
7. Наши потребители это единственная причина существования компании. Чтобы обслуживать их надлежащим образом, необходимо поставлять продукты и услуги, которые обеспечивают экономический эффект свыше их стоимости.
8. Необходимо творчески подходить к решению любой проблемы – только так можно обеспечить высокое качество продуктов и услуг.
9. При ведении бизнеса необходимо руководствоваться высокими этическими принципами, чтобы каждый мог гордиться принадлежностью к компании.
10. За престиж компании ответственна вся компания в целом.
11. На индивидуальном и корпоративном уровне необходимо придерживаться вышеизложенных стандартов, что бы нас уважали и как людей и как организацию в целом.



Культура знаний должна способствовать созданию нового знания, генерации идей, новаторству и творчеству. Существует опыт российских компаний успешного решения проблем обмена знаниями. Группа компаний «Руян», «Ридан», школа менеджеров «Арсенал» и некоторые другие создали условия, в которых генерирование идей стало систематической работой сотрудников. Кроме атмосферы творчества в компаниях созданы условия для того, чтобы любой человек без особого труда мог иметь доступ к новым идеям.

Например, в «Арсенале» создана специальная страничка на внутрикорпоративном сайте – так называемая «Копилка идей». В группе компаний «Ридан» сообщения на электронном бланке отправляются в службу развития по адресу, известному любому сотруднику. Эти идеи и предложения обрабатываются, сортируются и направляются для оценки менеджерам различных подразделений: в отделы маркетинга, логистики, управления персоналом, финансов и др. Оценка предложений происходит по-разному – либо одним человеком, либо специальным комитетом из компетентных специалистов и менеджеров высшего уровня. Воплощение идеи может быть поручено как самому «генератору» (или группе, в которую он входит или возглавляет), так и сотрудникам, не связанным с разработкой предложения.

Роль мотивации в процессах управления знаниями

Одним из важнейших элементов организационной культуры знаний является мотивация, направленная на инновации, развитие творчества, на стимулирование персонала к самостоятельному поиску, приобретению знаний и добровольному обмену ими.

Внедрение системы управления знаниями – серьезное организационное изменение. Основная причина неактивного участия работников в новых процессах (а зачастую и их негативного отношения к этим процессам) – сопротивление переменам и недостаточное понимание того, какие новые, благоприятные возможности кроются в этом для них.

Трудно ожидать, что люди будут добровольно делиться тем, что определяет их профессиональную ценность. Поэтому нужно создать такие условия, когда это станет выгодно. Или наоборот: создайте условия, когда людям будет невыгодно не обмениваться знаниями (рис. 51).

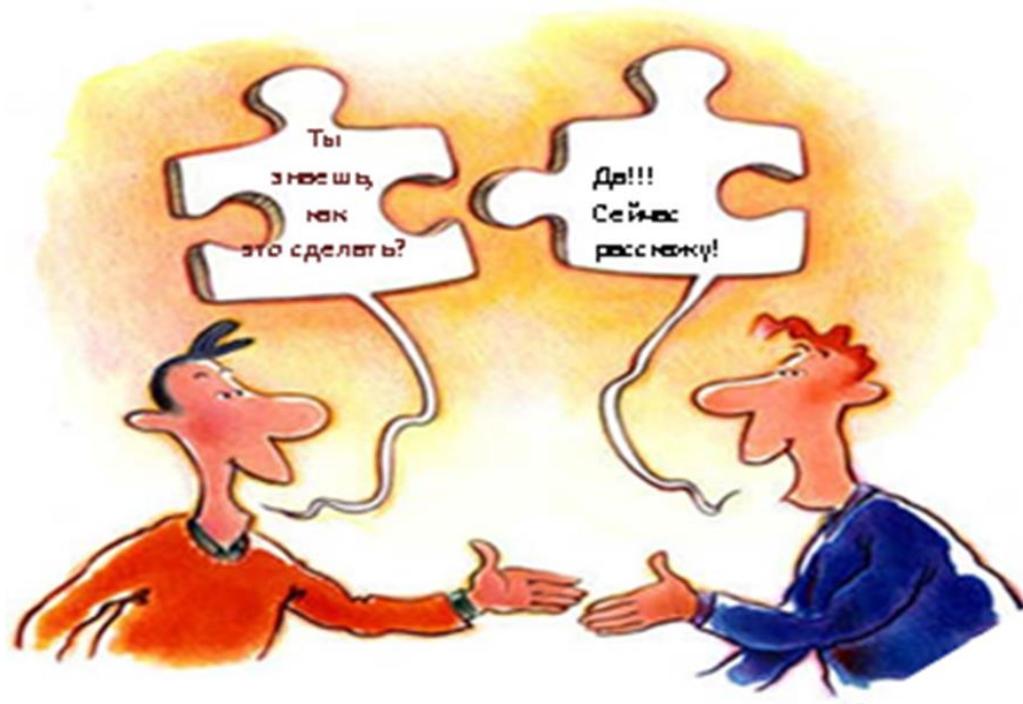


Рис. 51

Рассмотрим общие условия успешного участия сотрудников организаций в процессах управления знаниями:

1. **Четкое определение целей и задач новых процессов, а также информирование сотрудников.** Люди должны ясно понимать, какие именно показатели их работы или бизнес-процессы предполагается улучшить с помощью новых процессов и инструментов, что именно это им принесет, т.е. следует создать условия, когда информация будет прозрачной, а действия руководства – понятными.
2. **Участие сотрудников в новых процессах,** возможность проявить свои скрытые знания, способности и возможности.
3. **Обеспечение обратной связи с сотрудниками** (проведение встреч, совещаний, опросов и тестирований).
4. **Обеспечение свободы при выполнении задач, прозрачности и измеримости результатов** работы, т.к. для сотрудников важным стимулом участия в новых процессах является ответственность за результаты своих действий.
5. **Разработка механизмов измерения и учета результатов новых действий.**
6. **Поощрение активных участников процесса обмена знаниями,** как материально, так и нематериально.
7. **Демонстрация новых возможностей и способов применения УЗ** – инструментов управления знаниями.
8. **Укрепление атмосферы доверия,** создание возможности для расширения личных и профессиональных контактов в организации.
9. **Постоянное проведение «разборов полетов»,** извлечение положительного опыта из неудач, а не только из успешных проектов.

Факторы и механизмы мотивации

Существует три основных фактора мотивации, а также внешний (обеспечиваемый организацией) и внутренний (т.е. личностный) механизмы воздействия (табл. 11).

Искусство построения мотивационных механизмов в управлении знаниями заключается в сочетании материальной и нематериальной мотивации, внутреннего и внешнего воздействия на сотрудников.

Особое внимание следует уделить фактору производственной необходимости, который подразумевает создание в компании таких условий, когда сотрудники не имеют возможности продвигаться по служебной лестнице и получать новые профессиональные знания, если они не принимают активного участия в обмене знаниями. Фактически фактор производственной необходимости обеспечить сложнее всего, потому что когда сотрудники не могут не обмениваться знаниями, это означает, что управление знаниями – не отдельные процессы и процедуры, а основа деятельности организации. Можно считать, что это и есть та цель, к которой нужно стремиться.

Таблица 11

Факторы мотивации	Механизм воздействия на сотрудников организации	
	Внутренний (личность)	Внешний (организация)
Материальная заинтересованность		<ul style="list-style-type: none">• Деньги• Товары• Дополнительный отпуск• Прочее
Нематериальная заинтересованность	<ul style="list-style-type: none">• Уважение• Новые контакты• Личностный рост• Понимание• Прочее	<ul style="list-style-type: none">• Лучший автор• Победитель• Экспертное мнение• Прочее
Производственная необходимость	<ul style="list-style-type: none">• Развитие• Рост профессионализма• Обучение• Прочее	<ul style="list-style-type: none">• Доступ к материалам• Карьерный рост• Обучение за счет компании• Прочее

Коммуникации и культура обмена знаниями

Люди обмениваются знаниями, общаясь или занимаясь совместной работой, но не могут сделать этого по команде. А, значит, организация должна эффективно организовывать совместную работу, и давать сотрудникам самые разные возможности для формального и неформального общения. Если обмен знаниями в организации хорошо налажен, то важные знания становятся по-настоящему организационными – в том смысле, что ими завладевает организация как единый организм, а не только отдельные особо ценные и сведущие сотрудники. И тогда, даже теряя сотрудников, организация не теряет своего интеллектуального капитала.



В 2010 г. «Elearning Media Group» и «AllCollaboration» провели исследование, посвященное совместной работе – ее эффективности для обмена знаниями, факторов, которые определяют эффективность либо неэффективность совместной работы, и предпочтений сотрудников на этот счет. Выяснилось, что около 80% респондентов – руководителей считают, что совместная работа имеет важнейшее значение для будущего из организаций, и при этом лишь треть респондентов – сотрудников из числа тех, кто хотел бы участвовать в совместной работе, имеют такую возможность на деле. Так что можно заключить, что акцент на технологиях и возможностях для совместной работы – это крепнущий тренд, который еще проявит себя в полной мере.

Кроме того, исследователи сделали один важный вывод – важнейшее значение для успешной совместной работы имеет корпоративная культура, которая поддерживала бы эту активность, а наличие подходящих технологий, ролей и процессов – менее важно.

Итак, что же такое совместная работа на практике? Самым простым примером может служить рабочая электронная переписка (и мгновенные мессенджеры), а кроме того – аудио- и видео-конференции, совместная работа над одними и теми же файлами, либо с общими рабочими столами, дискуссии на форумах, встречи, совещания и так далее. Все подобные технологии сейчас переживают самое бурное развитие.

Для интенсивного обмена знаниями во многих организациях ***особым образом строится рабочее пространство офисных помещений.*** В таких помещениях можно увидеть лишь небольшие перегородки, которые выделяют индивидуальное рабочее место из большого единого пространства, что способствует общению сотрудников и, в конечном счете, более интенсивному и результативному обмену знаниями.

Сообщества практиков как инструмент обмена знаниями

Сообщество практиков – это самоорганизующаяся неформальная группа людей, которых объединяют профессиональные интересы и которые обмениваются знаниями по определенной тематике, общаются, чтобы вместе решать профессиональные задачи, обучаться друг у друга и находить новые решения и подходы.

Принято считать, что сообщества практиков формируются и работают внутри организаций и обладают рядом отличий от рабочих групп и проектных команд.

Сообщества практиков формируются добровольно вокруг лидеров – экспертов, а не назначенных руководителей, их цели определяются самим сообществом, а не ставятся «извне». Они существуют продолжительное время, тогда как рабочие группы и проектные команды, достигнув поставленной цели, прекращают свое существование. Сообщества практиков могут не иметь четких целей и сроков выполнения работ и не отчитываться о результатах.

Участие в работе сообществ является добровольным, и оно активно поощряется, а бизнес-процессы становятся тем связующим звеном, которое соединяет и удерживает людей в сообществах. Такой подход комбинирует обучение и обмен знаниями, что позволяет применять полученный опыт в разных бизнес-процессах и улучшать результаты деятельности компании.

При построении сообщества необходимо обратить внимание на три основных фактора его успешной работы:

- ***выгода участников*** (получение помощи и новых знаний, принадлежность к группе, оценка своих знаний);
- ***выгода сообщества*** (доступ к экспертным знаниям, к процессам и документам, необходимым для развития практики, получение инструментов для общения);
- ***выгода для организации*** (выявление экспертного мнения, распространение знаний и наиболее эффективно работающих инструментов, открытие новых возможностей).

Выделяют три типа сообществ:

- сообщества ***по интересам***;
- ***профессиональные*** сообщества;
- сообщества ***общей цели***.

Сообщество по интересам – совокупность людей, у которых есть общий интерес к какой-либо теме, как правило, не относящейся напрямую к профессиональной деятельности его членов (спортивные клубы, группы, объединенные каким-либо хобби, благотворительные учреждения).

Профессиональные сообщества совместно создают и применяют рабочие приемы, определяют, какие методы функционируют лучше других, как и когда их целесообразнее всего применять. Они помогают участникам развивать собственный профессионализм и вносить вклад в работу своего подразделения.

Сообщество общей цели – сообщество, обладающее четкой общей целью, и его члены несут ответственность за конечный результат. Часто такое сообщество является подгруппой профессионального сообщества, их время деятельности ограничено моментом достижения поставленной цели.

На практике наибольшее распространение получили сообщества второго и третьего типов. Часто профессиональные сообщества называют «развивающими», а сообщества общей цели – «результативными» (см. рис. 52).

Эти два вида сообществ имеют много общего, однако они различаются измерением добавленной стоимости, которую создают для организации, а также степенью формализованности.

Результативные сообщества обычно сильно формализованы для того, чтобы обеспечить создание значительной добавленной стоимости, которую можно измерить. Цель результативного сообщества – достижение для организации результата путем объединения знаний и превращения их в действия.

Развивающие сообщества оказывают влияние на качество работы своих членов, налаживая обмен внешними и внутренними знаниями. Здесь основное внимание уделяется развитию определенной профессиональной дисциплины в пределах организации.

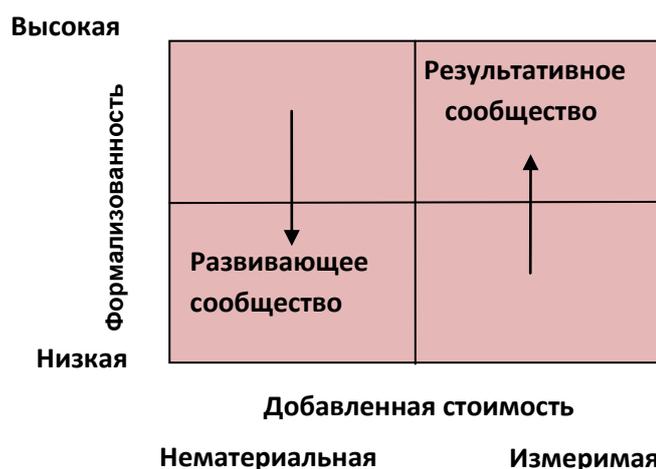


Рис. 52

Система управления знаниями в Американском Красном Кресте⁴⁷

Американский Красный Крест (АКК) имеет внедренную систему лучших практик, которая используется сотрудниками. Согласно информации *Melissie Clemmons Rumizen, (PhD, Knowledge Strategist)*, эта полифункциональная система:

- позволяет определять и распространять инновационные и продуктивные программы и бизнес-практики;
- вовлекает в процесс продуктивных коммуникаций сотрудников организации;
- обеспечивает возможность для всей организации выявлять и вознаграждать лучшие практики и тех, кто их создал.

На главной странице внутреннего портала АКК есть раздел, который называется лучшие практики (*Best practice*). Кроме того, все службы и департаменты имеют ссылки на этот раздел на

⁴⁷ Источник: <http://allbestpractice.livejournal.com/932.html>

собственных выделенных страницах. Идея в том, чтобы люди имели доступ к Системе отовсюду, что облегчает ее использование.

Опыт показывает, что систему по распространению передовых практик нельзя создавать в информационном вакууме. Консультант и автор разработок по проблемам управления знаниями *Wearne Alley* рассказывает, как одна большая технологическая компания потратила 7 миллионов долларов на создание системы лучших практик для своих технических консультантов. Но потраченные средства не дошли до конечных пользователей, они даже не знали, как использовать собранную информацию, и как ее распространять. Никто из потенциальных пользователей не использовал систему распространения лучших практик.

Потому при разработке системы важно:

- **создать механизмы обратной связи:** это позволит людям отправлять комментарии по поводу полезности системы, кроме того они могут обозначать проблемы, которые необходимо осветить для распространения передового опыта;
- **создать ссылку на «страницу ключевых обновлений»:** на этой странице должны содержаться все обновления Системы, и этот раздел должен обновляться ежемесячно;
- **отразить ссылки на практики, которые уже находятся в системе:** например, отделение АКК в Ричмонде (штат Вирджиния) имеет раздел, где показаны лучшие практики для работников, работающих на условиях частичной занятости.
- **разработать форму для представления лучших практик:** эта форма была улучшена на основании обратной связи от пользователей, что позволило улучшить коммуникации; для представления на рассмотрение практики, Заявитель должен представить информацию по 4-м ключевым моментам:
 - ✓ цель практики;
 - ✓ содержание практики, дать пояснения по ее реализации;
 - ✓ подтверждения ее эффективности;
 - ✓ преимущества и риски, связанные с практикой.

Автор должен обязательно представиться при подаче практики на регистрацию. Анонимность не допускается. Авторы должны быть доступны для потенциальных пользователей, которые могут задать им интересующие вопросы. Одна крупная компания даже создала систему лучших практик, в которой приводилось минимум информации о практике, но содержалась информация по контактам авторов. Цель создания такой системы была в том, чтобы создать коммуникации между людьми.

Менее чем за 12 месяцев после создания Система передовых практик расширилась от состояния, когда она включала небольшое количество практик до более чем тысячи описаний, которые относились к любой области деятельности и всем функциям, реализованным в Американском Красном Кресте. Обратная связь показывала, что пользователи хотят иметь больше и больше практик. Они хотели знать, чем занимаются другие специалисты. Очень часто пользователи Системы объединяли идеи из других стран для создания нового решения для их конкретной ситуации.

Среди всех результатов, которые дает система лучших практик для Американского Красного Креста можно отметить:

- экономию времени в поиске решения для тех, кто использует лучшие практики;
- экономию времени для тех, кто описывает лучшие практики: поскольку практика уже задокументирована, то это экономит время для авторов при ответе на вопросы тех, кто может будет использовать эту практику и ответы на запросы отнимают меньше времени;
- расширение горизонтов: руководитель может распечатать все практики по конкретной проблеме для проведения совещания с другими руководителями и совместного анализа существующих документов; таким образом менеджеры будут в курсе различных возможных вариантов, о которых они, вероятно, даже не догадывались;

- сотрудники получают возможность расти и продвигаться по карьерной лестнице: люди могут демонстрировать личный вклад и показывать удачные идеи среди более широкой аудитории. Так, одна из практик, представленных специалистами в прошлом, сегодня стала обязательным требованием к работе в системе для всех Соединенных Штатах. Специалистам также предоставляется возможность продемонстрировать свои навыки на ежегодной конференции Американского Красного Креста, расходы на участие в которой полностью покрываются Организацией.

Наиболее важные моменты, которые необходимо учесть для создания успешной системы передовых практик:

- система должна быть привязана к основным бизнес-направлениям. Лучшие практики в АКК привязаны к основным сервисам (услугам) и департаментам;
- система должна предоставлять возможность контактировать с конкретными людьми, которые обладают комплексом знаний и потому могут подтвердить содержащуюся в практике информацию;
- система должна следовать за потребностями и целями организации. Головное отделение Американского Красного Креста постоянно управляет этими параметрами;
- система должна поощрять людей к тому, чтобы они предлагали лучшие практики.

Выводы: в процессах управления знаниями особую роль играют способы и форматы коммуникации между различными профессиональными группами. В таком контексте и воспринимается влияние организационной культуры на метод УЗ и на его успех. «Культура знаний» – одна из составляющих культурной политики организации, представляющая собой «способ организации жизни в компании, который способствует и мотивирует людей на создание, обмен и использование знаний на благо и для успеха организации». Известно, что культура организации влияет на обусловленное знаниями поведение индивидуумов, команд, организационных единиц и всей организации в целом, поскольку она определяет, какими знаниями необходимо делиться, с кем и когда.

ТЕМА 17. УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ И УПРАВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Продолжительность: 50 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, электронная презентация «Тренинг «Менеджмент знаний». День второй», слайды №№ 2.60– 2.73, «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 71 -82.

Цель: познакомить участников с ключевыми компетенциями и их роли в развитии организации инструменты для этой управленческой дисциплины. **Методы:** мини - лекция, общая дискуссия, практикум «Знайка и Незнайка: определяем ключевые компетенции и критерии их оценки» и «Формулирование целей системы управления знаниями в организации».

Практическая часть

Занятия начинаются с мини-лекции (20 мин.). Затем тренер дает задания мини-группам в течение 20 минут определить ключевые компетенции своей организации и критерии их оценки (используя приведенную ниже табл. 12), а также сформулировать цели и задачи системы управления знаниями в организации в соответствии с ключевыми компетенциями (табл. 13). После выполнения задания группы презентуют свои работы. Происходит общая дискуссия.

Таблица 12

№ п\п	Область для определения ключевой компетенции	Ключевая компетенция
1.	Укажите ключевых клиентов вашей организации	
2.	Какие потребности ваших ключевых клиентов удовлетворяет ваша организация	
3.	Какие услуги/продукты предоставляет ваша организация для удовлетворения потребностей клиентов	
4.	Какие услуги/продукты из предыдущего п.3 являются уникальными для «рынка благотворительности»	
5.	Какими знаниями, навыками и технологиями обладает организация для производства уникальной услуги/продукта	

Таблица 13

Финансовые цели	
Клиентская составляющая – потребительские качества услуги/продукта	
Внутренние организационные и производственные процессы (как создается услуга/продукт)	
Обучение и развитие (управление знаниями) – что необходимо	

Теоретическая часть

Ключевые компетенции организации

Прежде, чем приступать к управлению знаниями, следует выделить ключевые компетенции организации, поскольку они относятся к тем знаниям, которые и обеспечивают успех организации.

Ключевые компетенции – это все то, что организация в целом или ее подразделения делают лучше других (в своем сегменте деятельности). Это может быть уникальная технология, ноу-хау, маркетинговые и фандрейзинговые навыки и знания, культура, нечто ценное и оригинальное, чем обладает организация, и что позволяет ей делать продукты и

услуги, отличные от продуктов и услуг других фирм и организаций, обеспечивая тем самым ее конкурентное преимущество.

Ключевая компетенция организации должна обладать следующими основными характеристиками:

- **ценностью** – она должна быть редкой и незаменимой;
- **уникальностью** – должна исключать копирование;
- **доступностью** – организация должна быть в состоянии ей пользоваться.



Гэри Хэмел (Gary Hamel)⁴⁸ и Прахалад (Prahalad)⁴⁹, которые сделали этот термин знаменитым, определяют ключевые компетенции как «навыки и умения, которые позволяют компании предоставлять потребителям фундаментальные выгоды». Они также используют термин «ключевая компетенция» для обозначения набора умений и технологий, массы бессистемно накопленного организацией знания и опыта, которая становится основой успешной конкуренции.

Для успешной конкуренции необходимо сформулировать все компетенции организации и выделить ключевые.

Ключевая (отличительная, базовая, исключительная, базисная, уникальная, бизнес-компетенция) компетенция организации (также используется термин «критический фактор успеха компании», КФУ) – такая компетенция, наличие которой позволяет организации решать задачи, непосильные для большинства других игроков рынка, устанавливает новый стандарт деятельности в отрасли и тем самым обеспечивает обладателю конкурентное преимущество.

Согласно Г. Хамелу и С.К. Прохаладу, компания должна восприниматься не как совокупность составляющих ее бизнес-единиц, а как сочетание ключевых компетенций – навыков, умений, технологий, позволяющих компании предоставлять своим потребителям определенные ценности.

Ключевая компетенция – стратегический потенциал организации. Оперативное управление организацией (умение эффективно вести дела) – способ извлечения выгоды из потенциала компетенций.

Процесс формирования модели компетенций организации можно представить в виде схемы, изображенной на рис. 53. Как видно из рисунка, формирование профиля ключевых компетенций является одной из задач стратегического планирования и управления организацией. Содержание ключевых компетенций следует из стратегии развития организации.

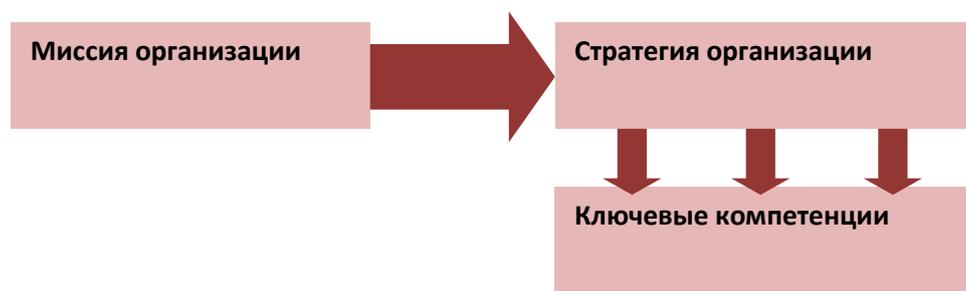


Рис. 53

⁴⁸ Гэри Хэмел – основатель и председатель совета директоров *Strategos*, компании, помогающей своим клиентам в разработке революционных стратегий, профессор стратегического и международного менеджмента в *London Business School*. *The Economist* назвал Хэмела «главным гуру-стратегом мира».

Источник: http://www.bestbusinessbooks.ru/authors/vse_avtory/geri_hemel/

⁴⁹ К.К.Прахалад (С.К.Prahalad), полное имя Коимбатор Кришнарао Прахалад (*Coimbatore Krishnarao Prahalad*, в Индии произносится как: Pra-huh-laadh) – независимый эксперт-консультант по менеджменту, профессор делового администрирования кафедры Харви Фрюхауфа, профессор корпоративной стратегии и международного бизнеса Школы бизнеса Мичиганского университета (*University of Michigan Ross School of Business*). Источник: http://market.narod.ru/Abstract/Prahalad_Interv.html

Признаки ключевой компетенции:

- **значимость для потребителей** (клиентов и партнеров), их готовность использовать и платить за компетенцию как за большую часть приобретаемой ценности;
- **способность изменяться** и подстраиваться под новые требования рынка;
- **уникальность**, малая вероятность повторения конкурентами;
- **основанность на знаниях**, а не на стечении обстоятельств;
- **связанность с несколькими видами деятельности** или продуктами/услугами;
- **актуальность**, соответствие стратегическим устремлениям организации и потребностям клиентов;
- **возможность партнерства** для создания новой ключевой компетенции;
- ясность, доступность формулировки компетенции для однозначного толкования.

Ключевыми компетенциями могут стать:

- **знание потребностей клиентов** и умение регулярно получать это знание;
- **способность реализовать на практике предложения, необходимые клиентам;**
- способность постоянно **наращивать и развивать свою ключевую компетенцию.**

Зачем организации нужна ключевая компетенция

При грамотных действиях ключевая компетенция приводит к созданию уникальных продуктов/услуг, обеспечивает организации первенство при выходе на новые рынки инвесторов и весомые преимущества в решении задач, которые станут полем жесткой конкуренции.

В условиях конкуренции организации стремятся к защите ключевой компетенции, чтобы сохранить конкурентное преимущество.

Своевременное понимание ключевой компетенции открывает путь к долговременному лидерству на рынке инвесторов, а завоеванное лидерство, в свою очередь, требует сосредоточить усилия на ключевой компетенции.

Свойства ключевых компетенций организации

Ключевые компетенции обладают рядом отличительных свойств:

- ключевые компетенции являются производными от совокупности ресурсов и способностей организации, поэтому им присуща **сложность**;
- ключевые компетенции достаточно **трудно идентифицировать**, они невидимы потребителю/получателю услуг;
- конкретная ключевая компетенция **строго специфична**, т.е. может быть использована только в рамках той организационной системы, в которой она существует, иначе говоря, она присуща только данной конфигурации ресурсов и способностей;
- ключевая компетенция **неподражаема**, то есть не может быть непосредственно скопирована, либо использована конкурентами, и **незаменима** – не может быть замещена другой компетенцией;
- ключевая компетенция, в отличие от других активов организации, **не изнашивается** от использования; напротив (и ряд авторов отметил это как основное стратегическое преимущество, возникающее при формировании конкурентного преимущества на основе компетенции), она **развивается**, ее качество повышается, эффективность ее использования существенно возрастает – **это наиболее износостойкий и долговременный актив организации**;
- ключевая компетенция организации, чаще всего, **изначально развита лучше**, чем у конкурентов и **ориентирована на потребителя** (по определению);
- ключевая компетенция **включает в себя совокупность других компетенций и способностей** и может быть использована для их взаимного усиления.



С позиции знания компетенция, как точка пересечения целей и задач организации или конкретной ситуации со способностями человека, является не стабильным преимуществом, а динамичным событием, т.е. продуктом взаимодействия вызова, ответственности, творчества и самого процесса решения проблемы. В этом смысле компетенция не может быть создана только путем обучения. Она формируется и оказывается плодотворной лишь в благоприятных условиях. Создание таких условий (культуры управления знаниями) и является важной задачей управления знаниями.

История концепции ключевых компетенций

Многие организации разрабатывают и применяют методы компетенций или что-то подобное, по меньшей мере 15 лет. В настоящее время в бизнес-психологии образовалось целое направление, исследующее компетенции и их применение, что видно по тематике статей, журналов, конференций и консультаций, посвященных использованию компетенций.

В 1957 году, написав книгу «Лидерство в управлении» (*Leadership in administration*), Селзник (*Selznick*) стал одним из первых авторов, отметивших, что именно внутренние факторы организации, такие как кадры или накопленный опыт, определяют вероятность успеха в реализации выработанной стратегии организации. Селзник в своей книге утверждал, что в бизнесе прошлое определяет настоящее, а именно, что в ходе своего развития организация вырабатывает определенный «характер», который он назвал «отличительной компетенцией», проявляющейся через ряд «особых способностей и ограничений», содержащихся в «формирующейся со временем организационной системе, влияющей на компетенцию организации формировать и придерживаться определенных стратегий».

В своей книге «Корпоративная стратегия» (*Corporate Strategy, 1965*) Ансофф⁵⁰ (*Ansoff*) предлагает шаблонный список умений и ресурсов, так называемую «сетку компетенций», которая должна регулярно составляться как для самой компании, так и для конкурентов с целью проведения сравнительного анализа и выявления относительной силы конкурентов на данном рынке.

Однако публикация «Ключевые компетенции корпораций» Прахалада и Хэмэла, признанная основополагающей работой по вопросу исследования ключевых компетенций для стратегического планирования, вышла лишь в 1990-м году.

Ключевая компетенция как коллективное знание

Компетенции, как некое внутреннее знание, недоступны непосредственному восприятию потребителя (впрочем, иногда и сотрудникам компании). Они находят косвенное выражение в потребительной стоимости конечного продукта/услуги через эффективность использования способностей и ресурсов в производственной и организационной системе с определенной конфигурацией.

Ключевая компетенция – **коллективное знание**, позволяющее организовывать и управлять личными компетенциями и способностями сотрудников/добровольцев, тем самым создавая конкурентное преимущество. Таким образом, в основе ключевых компетенций организации лежат личные компетенции сотрудников (рис 54).

Как выявить ключевую компетенцию

Один из способов определения ключевых компетенций организации – через выявление ключевых клиентов, характера их потребностей и роли организации в удовлетворении этих потребностей. Такой способ позволяет клиент - ориентированной организации получить ответ на вопрос «Чем мы должны заниматься сегодня и завтра для удовлетворения клиентских потребностей?»

⁵⁰ Игорь Ансофф - профессор Международного Университета Соединенных Штатов (*United States International University*) в Сан-Диего, Калифорния (*San Diego, California*). Наиболее важным вкладом Игоря Ансоффа в становление теории стратегического менеджмента является создание концепции внешней турбулентности, кроме того, именно его достижением считается определение парадигмы возможного стратегического успеха, и разработка метода стратегического управления в реальном времени. Источник: http://www.peoples.ru/undertake/finans/igor_ansoff/

Выявление отличительной компетенции – не просто анализ сильных сторон; оно требует управленческой интуиции. Формулировка компетенции должна быть четкой, но достаточно обобщенной, чтобы долго оставаться актуальной.

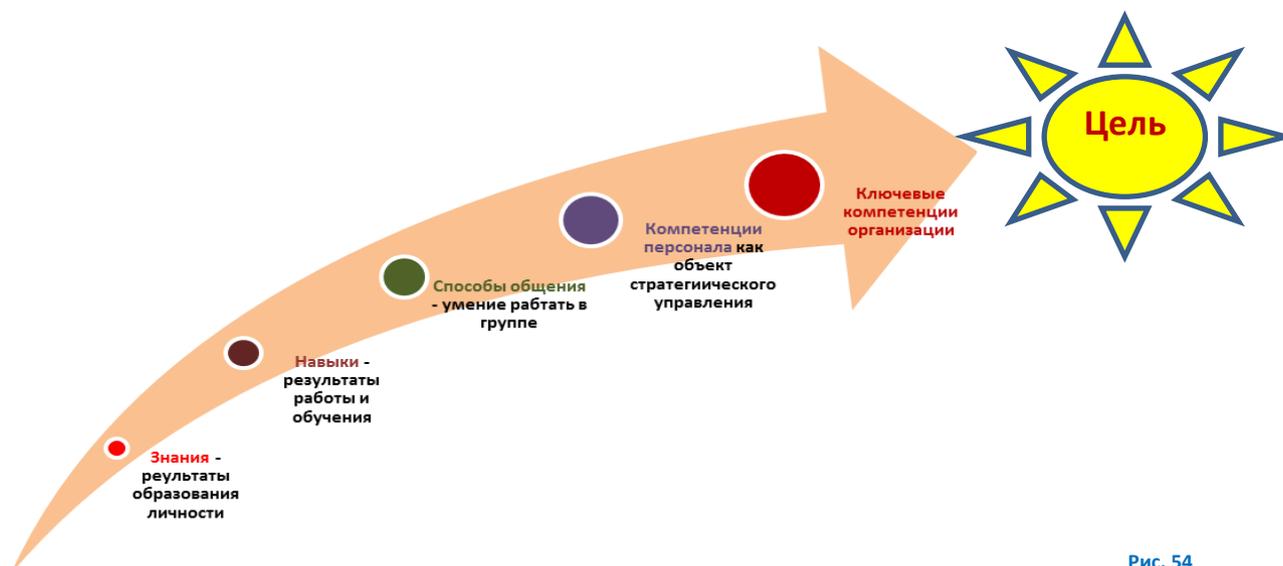


Рис. 54

Персональные компетенции и ключевые компетенции организации

Компетенции, связанные с ключевыми компетенциями организации, следует отличать от компетенций, связанных с деловым поведением сотрудников. При этом **к управлению ключевыми компетенциями организации следует подходить как к управлению явными и неявными знаниями.**

Самым эффективным системным способом формирования квалификационных требований к работникам организации является способ описание конкретных профессиональных компетенций (квалификаций) через связь с ключевыми компетенциями организации.

Для того, чтобы сформировать профессиональные компетенции сотрудников на основе ключевых компетенций организации следует придерживаться следующей последовательности действий:

- выявить цели, задачи и приоритеты стратегического развития организации;
- выявить соответствующие ключевые компетенции, которые необходимы для реализации поставленных целей и задач;
- выявить и оценить уже существующий в организации уровень компетенций;
- составить перечень знаний, умений и личностных качеств сотрудников, которые обеспечат проявление таких форм поведения, которые необходимы для реализации целей организации;
- оценить актуальную ситуацию по сравнению с идеальной, т.е. сопоставить уровень существующих компетенций с требуемым уровнем;
- планировать мероприятия корпоративного обучения, которые смогут обеспечить формирование и развитие необходимых ключевых компетенций.

Персональные ключевые компетенции – это соответствие личностных особенностей человека общим требованиям и возможностям, предъявляемых организацией к сотруднику.

Также существует понятие персональной (индивидуальной) **компетентности**, которая включает:

- набор личностных свойств, приобретенных и закрепленных индивидуумом (работником) в ходе учебной и/или трудовой деятельности;
- требуемый для каждой должности набор знаний, умений и способностей.

Объекты персональных компетенций – сотрудники, должности. Такие компетенции (ключевые квалификации, *soft skills*) сотрудников, как правило, являются логическим следствием ключевых компетенций организации, бизнес-стратегии и обеспечивающих их реализацию бизнес-процессов

Изначально понятие «ключевые компетенции» было предложено в образовательных целях. Этому способствовало признание в европейских странах того факта, что успешность профессиональной карьеры определяется не только частными знаниями, умениями и навыками, но и еще чем-то иным. Более того, это «что-то иное» способствует не только успешной работе по выбранной профессии, но и освоению иных профессий, родов деятельности.

За всю историю этого понятия было предложено большое множество классификаций ключевых компетенций (рис. 55 и 56). Во многом это оправдывается тем, что эти компетенции носят произвольный, синтетический характер. На самом деле очень сложно, практически нереально построить модель успешного человека, хотя бы потому, что разные сферы деятельности выдвигают разные требования и возможности.

Тем не менее, классификации весьма похожи и содержат ряд универсальных позиций:

- **коммуникативная компетенция:** человеку не обязательно знать все на свете, зачастую бывает достаточно знать того человека, который знает ответ на данный вопрос; а чтобы он ответил на этот вопрос, необходимо:
 - ✓ предварительно наладить отношения с нужным человеком;
 - ✓ следовательно, надо уметь общаться и желать этого;

Коммуникативно - компетентный человек легко налаживает связи, набирает социальный капитал. Ему легче даются коммуникативные задачи (например, разрешить конфликт).

- **информационно-коммуникационная компетенция:** в каком-то смысле продолжение и дополнение коммуникативной компетенции – не обязательно знать все на свете, на многие вопросы можно легко найти ответы в интернете. Если ты разделен тысячей километров с каким-то человеком – это не страшно. Современные средства связи представляют широкий выбор возможностей для общения. Коммуникации сплавивают и разделяют. С помощью интернета и других средств коммуникаций можно легко найти работу, но ее может найти и конкурент.
- **социальная компетенция:** умение жить в обществе, знание его законов, бытового и экономического уклада и т.д.;
- **самоменеджмент:** умение управлять собой, своей жизнью.

Зачем нужны компетенции и как их эффективно использовать

Критерии деятельности, разработанные 10 – 15 лет назад, создавались для решения очень узкого круга задач. Например, набор критериев только для проведения тренингов. А модель компетенций дает возможность создать такой набор критериев, который непосредственно связывает широкий спектр конкретных видов деятельности с управлением персоналом.

Набор общих критериев управления персоналом имеет два важных преимущества:

- возможность разработки **общего языка** для описания эффективности работы целой организации; общий язык помогает установлению понимания между сотрудниками различных отделов и разных уровней организации (например: единого для всех понимания, что такое хорошее руководство, и что означает эффективная работа в команде);
- возможность **достижения высокого уровня согласованности** при оценке работника, при отборе кандидатов на поощрение: все эксперты будут одинаково понимать ценные качества работника и знать, что необходимо оценить, а что можно проигнорировать.

Раньше только профессионалы (например, специалисты по отбору персонала и эксперты по оценке качеств работника) определяли и использовали критерии, подобные компетенциям. Эти критерии служили только для узкоспециального применения. Линейные менеджеры встречались с чем-то похожим на модели компетенций только при принятии решений о поощрении работников.

Недавние изменения в функциях и организационной практике работы с персоналом привели к намного большему вовлечению менеджеров-практиков в деятельность, которая раньше называлась «работой с персоналом». В прошлом процедуры отбора, формы обучения и методы поощрения с внешними консультантами обсуждали только специалисты по персоналу и обучению. Теперь стало правилом: консультанты все эти проблемы обсуждают совместно со специалистами по персоналу и линейными менеджерами компаний.

Разнообразие пользователей метода компетенцией означает, что существуют разные точки зрения на определение, применение, структуру и содержание компетенций. Так что же необходимо для эффективного использования компетенций? Чтобы достичь эффективного использования компетенций, нужно:

- избегать неясности в определении компетенций;
- структурировать компетенции так, чтобы использовать их было легче;
- понимать роль и знать технику применения компетенций в работе;
- составлять компетенции в соответствии со стандартами качества.

Определение персональных компетенций

Существует множество различных определений персональных компетенций. Разные организации и эксперты по компетенциям собственные определения этого понятия предпочитают «чужим», которые появились раньше. Но большинство определений – это всего лишь вариации двух тем, которые отличаются источниками происхождения:

1. **Описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы.** Компетенции определяются как «способность менеджера действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации».
2. **Описание моделей поведения.** Эта тема возникла в деятельности исследователей и консультантов, специализирующихся в области эффективного управления.

Различные определения поведенческой компетенции – это разные вариации одного, по сути, определения: **«компетенция – это основная характеристика личности, обладатель которой способен добиться высоких результатов в работе»**. Конкретная вариация обычно дополняется указанием на то, какие качества включает основная характеристика. Например: к этому часто цитируемому определению компетенции добавляются мотивы, особенности характера, способности, самооценка, социальная роль, знания, которые личность использует в работе и т.д.

Разнообразие вариантов определения указывает на то, что хотя компетенция состоит из многих личностных параметров (мотивов, особенностей характера, способностей и т.д.), но все эти параметры можно выявить и оценить по тому, как ведет себя личность. Например: коммуникационные способности полностью проявляются в том, насколько эффективно человек ведет переговоры, как он влияет на людей и как работает в команде. Поведенческая компетенция описывает поведение людей, наблюдаемое тогда, когда эффективно действующие исполнители проявляют личные мотивы, черты характера и способности в процессе решения задач, ведущих к достижению нужных результатов в работе.



Рис. 55

Определение и внедрение ценностей

Кроме мотивов, особенностей характера и способностей на индивидуальное поведение оказывают влияние ценности и принципы, принятые в организации. Многие организации установили, каким принципам они привержены, и донесли эти принципы до сведения своих работников, особенно выделяя то, какую роль эти ценности должны играть в ежедневной деятельности. Некоторые организации корпоративные принципы и ценности включили в модель компетенций и заботятся о том, чтобы поведение персонала соответствовало принятым установкам.

Названия компетенций и их описание

Чтобы помочь пониманию, компетенции обычно обозначаются определенным названием, которому дается соответствующее описание.

Название – как правило, очень короткий термин, который выделяет одну компетенцию из числа других, являясь одновременно содержательным и легко запоминающимся.

Типичные названия компетенций:

- управление отношениями;
- работа в группе;
- влияние;
- сбор и анализ информации;
- принятие решений;
- личное развитие;
- генерирование и накопление идей;
- планирование и организация;
- управление выполнением задачи к установленному сроку;
- постановка цели и т.д.

Кроме названия компетенции, многие модели компетенций включают и описание компетенции.

Первый подход – это создание набора критериев поведения, соответствующих конкретной компетенции. Например: компетенция под названием «Планирование и организация» может расшифровываться так: «Достигает результатов благодаря детальному планированию и организации работников и ресурсов в соответствии с поставленными целями и задачами в пределах согласованных сроков». Там, где содержание компетенции охватывает один список критериев поведения, этот подход работает очень хорошо.

Второй подход – разумное объяснение того, что изложено кратко, то есть аргументация, почему именно эта компетенция важна для организации. Этот подход лучше всего использовать, когда модель компетенции отражает несколько уровней поведения, потому что в таких ситуациях трудно кратко изложить все то, что должно охватить все персональные роли, существующие в компании, и все стандарты поведения для разных уровней компетенции.

Пример.

Модель компетенции под названием «Влияние» может иметь 5 уровней. На одном уровне влияние осуществляется путем представления ясных аргументов и фактов в поддержку конкретного продукта. На другом уровне влияние включает разработку и представление собственного видения своей компании и влияния компании на рынок и разные профессиональные группы. Вместо того чтобы пытаться кратко изложить такой широкий спектр стандартов поведения, организация может представить это следующим образом: «Склонить других людей к какой-нибудь идее или образу действий с помощью эффективного убеждения. Это очень важно при обучении, приобретении нового знания, для инноваций, принятия решений и для создания атмосферы доверия».

Во многих случаях такая формулировка намного полезнее краткого перечисления стандартов поведения, входящих в компетенцию, так как развернутое описание раскрывает, почему фирма выбирает именно эту модель компетенции, и, кроме того, это описание объясняет особые нюансы, свойственные избранной модели компетенции.

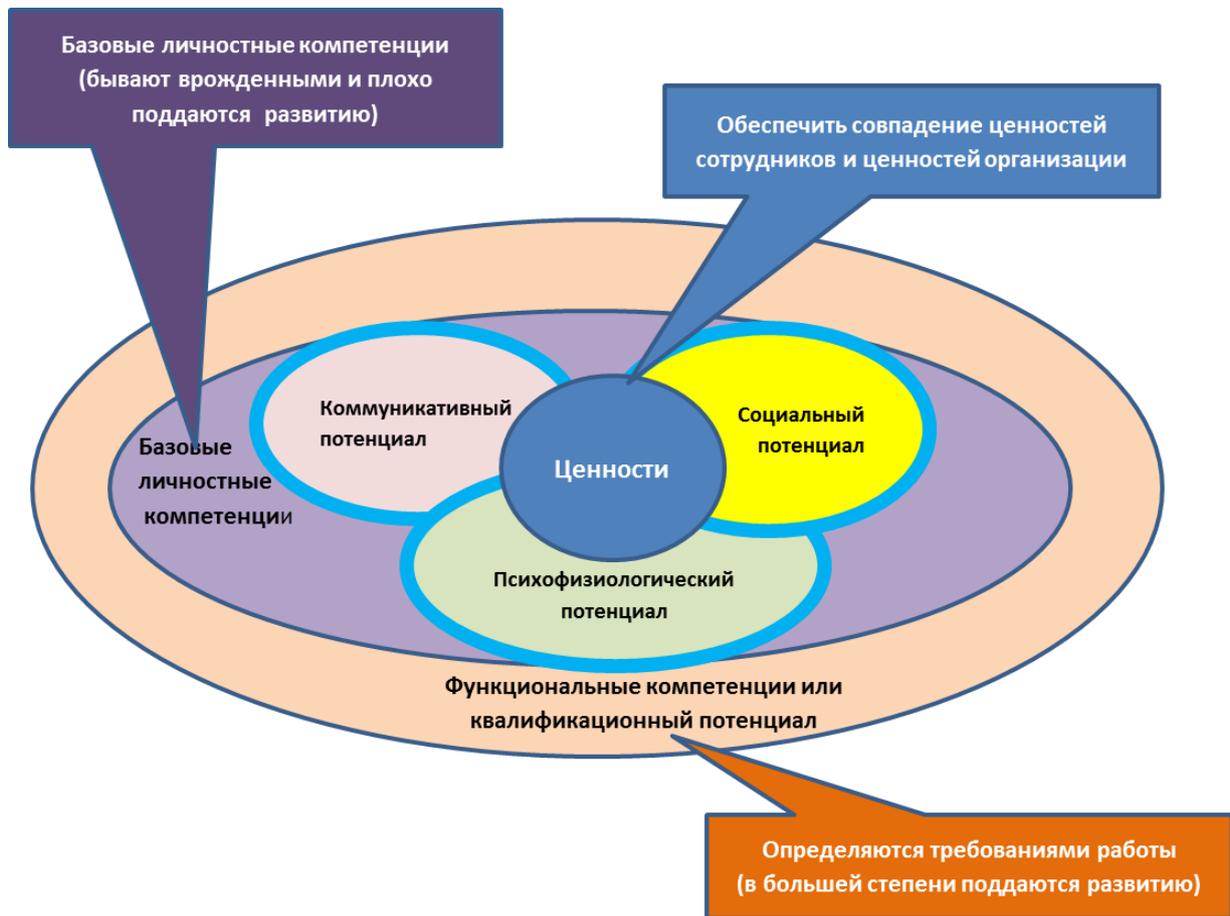


Рис. 56



Компетенция и компетентность

Есть ли разница между компетентностью и компетенцией? Сформировалось общее убеждение, согласно которому понятия «компетенция» и «компетентность» передают следующие смыслы:

- компетентность – способность, необходимая для решения рабочих задач и для получения необходимых результатов работы;
- компетенция – способность, отражающая необходимые стандарты поведения.

На практике многие организации задачи, результаты работы и поведение включают в описание и компетентности, и компетенции, и объединяют эти два понятия. Но более типично описание компетенций связывать со способностями, отражающими стандарты поведения, чем с решением задач или с результатами работы.

Компетентность организации – это совокупность ее характеристик, которая делает организацию профессиональной на уровне конкурентов. Компетентность состоит из отдельных компетенций и в целом базируется на конкурентных и лидирующих технологиях. Каждая из компетенций – элемент общей компетентности.

Термин «компетенция» ввел в оборот В. Макелвилл в 1982 году. По Макелвиллу, компетенция – круг проблем, сфера деятельности, в которой данный человек обладает знанием и опытом; совокупность полномочий, прав и обязанностей должностного лица, общественной организации.

Компетенция организации (бизнес-компетенция) – набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий, обеспечивающий компании эффективное решение определенных задач, ситуаций.

Стандартная компетенция организации – набор преимуществ, технологий, способностей, знаний и умений, позволяющий компании решать типичные для данного сегмента рынка задачи, осуществлять операционные процессы на уровне, принятом как стандарт. Поскольку

стандартными компетенциями обладает большинство конкурентов, отсутствие стандартной компетенции ведет к скорому исчезновению компании с рынка. Многие стандартные компетенции подтверждаются лицензиями, сертификатами. Иногда компетенциями ошибочно называют ресурсы компании.

Модель компетенций

Модель компетенций – термин для обозначения полного набора компетенций (с уровнями или без них) и индикаторов поведения. Модели могут содержать детальное описание стандартов поведения персонала конкретного отдела или стандарты действий, ведущих к достижению специальных целей, но могут и включать основные стандарты поведения, разработанные для полного описания деловой структуры или деятельности, направленной на достижение комплекса разнообразных корпоративных целей. Набор деталей, входящих в описание модели компетенции, зависит от предполагаемого практического применения конкретной модели.

Число компетенций в моделях последних лет уменьшилось. Когда-то были распространены модели, включавшие в себя 30 и более разных стандартов; сейчас обычны модели, содержащие не более 20 компетенций, а иногда – всего лишь восемь. Многие пользователи считают набор компетенций из 8-ми-12-ти стандартов в одной модели оптимальным.

Чем больше компетенций содержит модель, тем труднее ее применить. Эксперты считают: в излишне подробной модели трудно выделить конкретные компетенции, так как различия между отдельными компетенциями в такой модели могут быть неуловимо малыми.

Если все компетенции, включенные в модель, относятся ко всем видам деятельности организации или отдела, то такую модель часто называют «**основной моделью компетенций**».



Основная модель не включает компетенции, устанавливающие различия в деятельности рабочих групп, для которых эта модель предназначена. Основная модель компетенций состоит из компетенций, которые охватывают стандарты поведения, общие для всех видов деятельности, или только стандарты для особых видов работы в конкретной организации. Стандарты поведения, включенные в основную модель, являются действительно общими, поэтому для применение этих стандартов относительно конкретных видов деятельности нужно проделать дополнительную работу.

В настоящее время часто встречаются организации, применяющие всего одну модель компетенций, которая соответствует стандартам поведения и деятельности, предъявляемым ко всему штату сотрудников. Эта модель содержит основные стандарты поведения во всех видах деятельности по управлению персоналом, но прежде всего – при рекрутменте, обучении, развитии и оценке.

Качества хорошей модели компетенций

Чтобы модель компетенций работала эффективно, она должна соответствовать своему смыслу и использоваться по своему предназначению. Модель компетенций должна отвечать следующим характеристикам:

- ясность и легкость для понимания;
- полезность для всего персонала, к которому относится модель;
- учет ожидаемых изменений;
- включение элементов, отличных один от другого (например, индикаторы поведения, не пересекающиеся один с другим);
- справедливость по отношению ко всем, кто вовлечен в использование модели.

Стандарты качества модели компетенций обеспечивают хорошую основу для ее оценки и проверки. Там, где модель не соответствует стандартам качества, исправить положение можно, но исправление не всегда легко и не всегда приемлемо по стоимости. Модель компетенции нужно выстраивать, исходя из заранее заданных стандартов: только тогда можно быть уверенным, что модель компетенций будет соответствовать возлагаемой на нее задаче.

Ясность и легкость для понимания. Модель компетенций должна:

- быть недвусмысленной;
- описываться простым языком;
- иметь простую структуру;
- обладать стройной структурной логикой.

Чтобы быть ясной и легкой для понимания, модель компетенций должна содержать язык и фразы, используемые внутри организации. Модель необходимо строить так, чтобы следовать этой модели было легко. Если модель компетенций неясна и пользователи затрудняются в использовании этой модели, интерес к компетенциям, скорее всего, утратится.

Полезность для всего персонала. Язык, используемый в модели компетенции, должен быть «родным» для людей, которые собираются использовать модель. Очень важно, станет модель общим достоянием или останется инструментом для «избранных». «Релевантность (соответствие) модели компетенций для всего штата сотрудников» означает: все сотрудники признают индикаторы поведения как требования, соответствующие качественному выполнению работы. Кроме того, каждый, кто будет применять модель, и каждый, к кому эта модель будет применяться, должны осознавать нужность и полезность для дела модели компетенций.

В общих моделях релевантность стандартов поведения персонала должна восприниматься носителями всех профессиональных ролей. В специальных моделях релевантность может ограничиваться узким кругом ролей или особым способом применения.

Релевантность для всех ролей – общие модели. Максимального использования моделей компетенций можно достичь, если модели релевантны для всех ролей организации или отдела. **«Релевантность для всех ролей» означает: компетенция в общих терминах должна описывать поведение, которое существенно для эффективного исполнения всех ролей, охватываемых моделью.** Важно, чтобы стандарты поведения имели прямое отношение к требованиям работы, и чтобы они описывались примерами такого поведения, которое способствует эффективному выполнению работы.

Релевантность для определенной роли – специальные модели

Если компетенции разрабатываются для специального применения или специальной роли, то модель компетенций должна быть соответствующей в том применении и для той роли, для которых она предназначалась. Например, модель, разработанная специально для отбора персонала, должна быть достаточной именно применительно к отбору.

Учет ожидаемых изменений. Чтобы модель оставалась актуальной, необходимо учитывать предполагаемые изменения, которые могут повлиять на деятельность всей организации. Вероятные изменения включаются в модель компетенций как стандарты поведения, которые описывают, как сотрудникам придется справляться с работой в ближайшее время или в более отдаленной перспективе. Релевантная модель должна учитывать представление о будущем, которое существует у руководителей организации и которое включено в планы организации. Чтобы оставаться соответствующей, модель должна учитывать:

- изменения во внешней среде;
- введение новой технологии;

- образ будущего, спрогнозированный руководителями с целью информирования сотрудников о смысле принимаемых решений.

Дискретные элементы. Одним из основных способов использования компетенций является оценка персонала. Это может быть оценка претендентов на вакансии при отборе или оценка успешности сотрудников в работе. Структура модели компетенций имеет важное влияние на простоту и точность оценок. Поэтому очень существенно, чтобы каждая из компетенций имела ясно определенные элементы. Без ясных индикаторов поведения экспертам трудно оценить, к какой компетенции они должны отнести конкретный пример эффективной деятельности. Несколько простых правил могут помочь избежать смешения разных компетенций:

- одна компетенция не должна зависеть от других компетенций;
- компетенции и индикаторы поведения должны содержаться только в одном фрагменте модели;
- компетенции не должны включаться в несколько кластеров;
- индикаторы поведения не должны относиться к нескольким компетенциям;
- индикаторы поведения не должны относиться к нескольким уровням компетенции.

Индикаторы поведения – это рабочая часть компетенций, используемая при оценке сотрудников. Чтобы стандарты поведения «работали», они должны:

- Описывать непосредственно измеряемые (наблюдаемые) проявления компетенции индивидуума. Например: информирует коллег об изменении приоритетов в работе; составляет детальные планы достижения целей.
- Описывать всего лишь один акт поведения – недопустимо, чтобы одни индикаторы поведения человека были хорошими, а другие плохими.
- Не допускать дублирования компетенций и уровней – недопустимо, чтобы индикатор поведения, включенный в одну компетенцию или в один уровень компетенции, вошел в другую компетенцию или в другой уровень компетенции.
- Выстраиваться из глагольных выражений: индикаторы поведения описывают действия человека. Например: информирует коллег об изменении приоритетов в работе; составляет детальные планы достижения целей.
- Включать достаточный объем контекстуальной информации, чтобы действия несли в себе ясный смысл, то есть объясняли человеку, зачем нужны совершаемые им действия. Например: информирует коллег об изменении приоритетов в работе; составляет детальные планы достижения целей.

Справедливость во всем. Если в модель компетенций включены высокие стандарты качества, то модель будет справедливой по отношению ко всем, к кому она применяется. Однако модель может отвечать вышеуказанным стандартам качества, но, тем не менее, узаконивать насаждение несправедливости в организации. Несправедливость может возникнуть из-за недостаточного внимания к источникам разных деформаций. Например, модель компетенций разрабатывается только старшими по возрасту (или только белыми, или только лицами мужского пола) менеджерами. Формально соответствуя всем стандартам качества, подобная модель, тем не менее, будет несправедливой по отношению ко всем: она может исключить стандарты поведения, свойственные эффективным менеджерам, но не вошедшие в принятую организацией модель.

Четыре ключевых компетенции Региональной Инициативы

В программе «Региональная инициатива по здравоохранению» выделены четыре группы компетенций, которые представлены в табл. 15.

Таблица 15

Компетенции	Что включают (расшифровка способностей работать в определенной сфере)
Управление программами	<ul style="list-style-type: none"> • Планирование проектов • Менеджмент проектов • Управление персоналом • Стратегические документы • Организация работы в проектах/программах
Мониторинг и оценка	<ul style="list-style-type: none"> • Мониторинг • Оценка • Анализ • Исследования
Управление знаниями и мобилизация ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • Документирование • Каталогизация • Хранение и использование информации • Обучение персонала • Самообучающаяся организация • Развитие ресурсов • Привлечение ресурсов • Фандрейзинг • Использование ресурсов • PR и маркетинг • Социальные сети • Web-технологии • Адвокация
Управление волонтерами, программами ВИЧ и пропаганда здорового образа жизни	<ul style="list-style-type: none"> • Организация работы волонтеров • Профилактика ВИЧ, ТБ, наркопотребления, алкоголизма, табакокурения и т.п. • Здоровое питание • Физическое здоровье и активность • Протоколы ВОЗ в области ВИЧ и ТБ • Паллиативная помощь • Социальное сопровождение • Аудирич-работа • Дети и ВИЧ • Акции по ВИЧ и ТБ

Выводы: своевременное понимание ключевой компетенции открывает путь к долговременному лидерству на рынке, а завоеванное лидерство, в свою очередь, требует сосредоточить усилия на ключевой компетенции.

ТЕМА 18. СОЗДАНИЕ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Продолжительность: 60 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, электронная презентация «Тренинг «Менеджмент знаний». День второй», слайды №№ 2.74– 2.88, «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 83 -92.

Цель: познакомить участников с концепцией обучающейся организации.

Методы: мини - лекция, общая дискуссия, практикум «Создаем обучающийся Красный Крест/Красный Полумесяц».

Практическая часть

Тренер начинает занятие с вопроса: «А как вы управляете своим личным знанием?» и просит участников индивидуально в своих рабочих тетрадях в течение 5-ти минут ответить на следующие вопросы:

- Каким образом вы управляете своим знанием?
- Как нужно учиться?
- Каким образом определить полезность своего знания?
- Чем вы делитесь?
- Каким образом вы сотрудничаете?
- Какое новое знание вы создали?

Затем тренер просит двух – трех участников добровольно озвучить свои ответы. Происходит общее обсуждение (10 мин.).

Далее тренер предлагает мини-лекцию (15 мин). После завершения лекции тренер предлагает участникам в мини-группах создать модель обучающейся организации (какие знания, где и как должны получать сотрудники КК/КП). Затем группы презентуют свои работы и вместе обсуждают их (10 мин.).

Теоретическая часть

Обучающаяся организация

Для эффективного использования знаний и интеллектуальных ресурсов организации важное значение имеет концепция **обучающейся организации** (*learning organization*), которая получила широкое распространение в Европе и Америке больше десяти лет назад.



Обучающаяся организация – это организация, которая постоянно и непрерывно генерирует, приобретает и распространяет знания, изменяет и совершенствует свое поведение на основе изучения собственного опыта, создает новые продукты и услуги, постоянно используя идеи сотрудников и анализируя знания клиентов и партнеров. Как видно из определения в основе обучающейся организации лежит непрерывное управление своим интеллектуальным капиталом.

В обучающейся организации рост знаний и совершенствование навыков происходит не только на индивидуальном, но и на коллективном уровне. Для нее характерно и необходимо также совершенствование способностей к обучению как таковых. Обучение персонала в ней происходит не только в более или менее традиционных формах, но и в процессе самой трудовой деятельности, которая включает взаимопомощь, обмен опытом и знаниями.

Наиболее прогрессивный вариант – это поддержка и обеспечение обучения каждого сотрудника на всем протяжении его работы. Это могут быть стажировки, внутренние и внешние обучающие курсы, лаборатории, мастер-классы, и так далее.



Концепция обучающейся организации состоит в том, что, обучаясь, организация получает способности к тому, чего не могла делать до того, то есть изменяется и при этом меняет мир вокруг себя. При этом подразумевается не просто обучение отдельных сотрудников, но групповое обучение, приобретение группового знания.

Обучающаяся и традиционная организация

Обучающаяся организация по сути своей отлична от традиционной. В то время как традиционная организация опирается на власть, обучающаяся полагается на лидерство. Можно перечислить ряд основных различий между ними. Основные отличия обучающейся организации от традиционной представлены ниже в табл. 16.

В обучающейся организации происходит не простое накопление знаний, но опыт их использования, создаются новые идеи, представления и способы действий. Суть не в простом повышении квалификации, но в наращивании потенциала гибкости, изменчивости, адаптивности.

Решая любую текущую задачу, обучающаяся организация ставит перед собой не только цель достижения нужного результата, но и обучение в процессе решения задачи. Такие организации также иногда определяются, как **интеллектуальные организации**, в том смысле, что им присущи высокие способности получения информации, ее анализа, интерпретации, использование и, в конечном итоге, генерации новой информации, новых идей.

Важность именно группового обучения в организации состоит в том, что вложения в человеческий капитал могут быть легко потеряны в случае увольнения работников, если знания имеют характер индивидуального достояния, а не группового. Это определяет важность предотвращения текучки кадров, а значит, требует эффективного и профессионального управления.

Таблица 16

Обучающаяся организация	Традиционная организация
Статус работника зависит от его знаний, умений и навыков	Статус работника определяется его должностью и полномочиями
Решения менеджера диктуются видением и оценкой ситуации	Решения менеджера основаны на правилах и прецедентах
Работник имеет право на принятие самостоятельного решения в пределах его полномочий	Работник лишен права принимать полностью самостоятельные решения, он является преимущественно исполнителем
Отношения в организации не носят формального характера, допускаются разногласия во мнениях, дискуссии	Разногласия не допускаются, конфликты рассматриваются как деструктивные процессы
Менеджеры рассматривают работников как партнеров	Менеджеры рассматривают работников как подчиненных исполнителей
Внимание уделяется взаимоотношениям в группе, повсеместно укрепляется дух кооперации и сотрудничества	Кооперация между работниками из разных подразделений, исключена или затруднена
Цели и задачи организации и её подразделений обсуждаются на всех уровнях	Господствует «туннельное» видение, из-за недостатка информации работники не в состоянии представить картину в целом
Коммуникация развивается во всех формах как между подразделениями организации, так и между ее членами	Значительная часть информации засекречена или недоступна по иным причинам, поэтому работники стараются получить ее по неформальным каналам

Концепции обучающихся организаций

Существуют две наиболее известные концепции обучающихся организаций. Одна из них принадлежит **Питеру Сенге**, другая, так называемая **европейская**, была разработана несколькими авторами.

Питер Сенге в своей книге «Пятая дисциплина» определяет обучающуюся организацию как **организацию, в которой невозможно не учиться, ибо обучение включено в саму жизнь.**

Концепция Питера Сенге базируется на пяти «умениях» или «дисциплинах, в которых должен совершенствоваться каждый сотрудник организации, чтобы она стала по-настоящему обучающейся:

1. **Личное мастерство.**
2. **Ментальные модели.**
3. **Формирование общего видения.**
4. **Групповое обучение.**
5. **Системное мышление.**

Шаг 1. Навыки совершенствования личности или личное мастерство. Речь идет о развитии профессиональных личностных умений и навыков сотрудников в целях выполнения поставленных перед ними задач, и соответственно, задач всей компании в целом. Эта «дисциплина» также предполагает совершенствование сотрудником своих неформализованных личностных навыков, которые находя своё отражение в ментальных моделях.

Шаг 2. Ментальные модели или стереотипы. Ментальные модели – это глубоко укоренившиеся в сознании понятия, обобщения или даже картины и образы, которые действуют на то, как мы воспринимаем мир и действуем. Модели или стереотипы различных управленческих ситуаций присущи сотрудникам так же, как и бытовые. Многие понятия об организационной деятельности не могут быть использованы практически, потому что они вступают в конфликт с укоренившимися ментальными моделями. Например, понятно, что если сотрудник действует, опираясь на стереотип: «мои знания – это единственное, чем я ценен для организации», то ни о каком продуктивном обмене знаниями речь идти не может. Таким образом, в задачу организации входит изменение ментальных моделей сотрудника. Также в ментальные модели сотрудника входят его неформализованные навыки и опыт.

Шаг 3. Общее видение или единство взглядов. Многие руководители не придают значения тому, что их личное видение развития организации непонятно сотрудникам и не разделяется ими. Это неправильно. Для достижения успехов организации необходимо создать такие условия, при которых индивидуальные «вектора» целеполагания сотрудников совпадали бы с корпоративными. По мнению Сенге, благодаря общему видению люди учатся «не потому, что им так велели, а потому, что им этого хочется». Таким образом, третья «дисциплина» позволяет сформировать общее представление будущего состояния организации, что в свою очередь порождает искреннюю заинтересованность в общем успехе

Шаг 4. Групповое обучение. Эта дисциплина направлена на создание нового группового знания, как явного, так и неявного, и предполагает отработку практических приемов взаимодействия людей в группе. Групповое обучение происходит в рамках как всей организации, так и команд. Речь идет не только о тренингах или семинарах, но и о свободном обмене мнениями в группах. Групповое обучение обладает синергетическим эффектом, когда целое становится больше суммы частей: результат обучения группы превосходит сумму результатов обучения отдельных сотрудников организации. Более того, когда группы действительно обучаются, они не только показывают чрезвычайно высокие результаты, но и отдельные индивидуумы развиваются быстрее, чем это могло произойти в другой ситуации.

Шаг 5. Системное мышление. Любую организацию можно представить как группу людей, объединенных общей целью. Эти люди создают систему, состоящую из разнообразных функций и ролей, служащих процветанию компании и обуславливающих ее успех. Структура эффективной организации устроена так, что работа каждого является вкладом в общее дело. Если сотрудники умеют мыслить такими категориями, то они четко осознают свои место и роль в этой системе, понимают зону ответственности и зону, в рамках которой они имеют право принимать

самостоятельные решения. Таким образом, системное мышление это умение каждого сотрудника видеть целостность бизнес-деятельности организации и осознавать своё место и участие в ней.

Вторая концепция (европейская) даёт следующие характеристики обучающейся организации:

- **«Обучающийся» подход к выработке стратегии.** Стратегия и политика компании рассматриваются как непрерывно протекающие процессы. Бизнес-планы могут постоянно корректироваться с учетом возникающих факторов. Для этого компания должна быть в курсе изменений на рынке, т. е. управлять своими внешними информационными потоками.
- **«Коллективная» политика управления.** Работники принимают участие в выработке стратегии и политики организации. Политика отражает ценности всего коллектива, а не только ее топ-менеджмента.
- **Информационная открытость.** Информация используется для того, чтобы понимать текущую ситуацию и принимать правильные решения, и не служит основанием для вознаграждения или наказания.
- **Учет и контроль деятельности организации.** Системы учета, бюджетирования и финансового анализа строятся таким образом, чтобы быть полезными в процессе обучения и совершенствования. Финансисты выступают, в том числе, и как консультанты по специальным вопросам использования информации. Финансовые системы строятся таким образом, чтобы каждый нес ответственность за те ресурсы, которые находятся у него в распоряжении.
- **Внутренний обмен услугами.** Каждое подразделение одновременно и предоставляет, и потребляет услуги.
- **Гибкие механизмы вознаграждения.** При этом вознаграждение означает больше, чем просто оплату труда. Все работники вовлечены в процесс определения оптимальных форм вознаграждения. Его получают работники, внесшие существенный вклад в общие результаты деятельности организации.
- **Гибкая структура.** Подразделения и другие «границы» рассматриваются скорее как временные структуры, которые при необходимости могут быть изменены. Должности и роли определены таким образом, чтобы создавать возможности для роста и экспериментирования. Организация располагает сводом регламентов и процедур, но они не имеют определяющего значения и всегда могут быть изменены после обсуждения.
- **Постоянное «сканирование» окружающей среды.** В обязанности каждого работника входит сбор информации о том, что делается за пределами организации. Каждое собрание сотрудников включает обзор того, что происходит в ее бизнес-окружении.
- **Совместные проекты организации и связанных с ней групп.** Организация выстраивает партнерские отношения с поставщиками и потребителями услуг. Она выступает инициатором совместных проектов с потребителями, поставщиками, не упускает возможности совместного (или скорее взаимного) обучения.
- **Корпоративная среда, способствующая обучению.** Главный принцип работы каждого сотрудника обучающейся организации – всегда стремиться к изучению и совершенствованию того, что делаешь. При этом сотрудники располагают временем и возможностями для того, чтобы обсуждать и анализировать практику, учиться на собственном опыте.
- **Постоянное саморазвитие каждого сотрудника.** Каждый работник имеет собственный план саморазвития и самостоятельно определяет, что ему необходимо изучать. В организации поощряется умение брать на себя ответственность. Индивидуальные потребности каждого работника в обучении – это центральное звено планирования его карьеры.



Различные исследования наглядно показали, что именно культурные факторы имеют решающее значение для успешности обмена знаниями. Речь идет об особом типе ведения дел – обучающейся организации. Такая организация постоянно наращивает свои коллективные знания, непрерывно учится новому, и видит во всем этом основополагающую ценность своей корпоративной культуры. Обучающаяся организация переживает постоянные качественные изменения – и тем самым получает способность в какой-то степени изменять свою окружающую среду.

В такой организации всегда существует культура обучения – получение новых знаний, создание новых идей и практик, постоянное профессиональное и персональное развитие сотрудников мыслится в такой культуре важнейшими ценностями и источником организационной производительности и успешности в целом.

Корпоративное обучение

Одним из методов функционирования и развития обучающейся организации является корпоративное обучение.

Можно выделить следующие задачи, на которые работает система корпоративного обучения:

- задача облегчения процессов роста и развития организации;
- задача распространения ценностей, корпоративной культуры организации;
- задача выработки идей, разработки и трансляции стратегии;
- задача накопления корпоративных знаний организации;
- задача снижения издержек и повышения эффективности программ обучения персонала;
- задача повышения доходности/финансовой стабильности организации через создание, поддержание актуальности и проведение внутренних курсов подготовки и повышения квалификации персонала;
- задача создания и поддержания положительного имиджа компании на рынке труда.

Корпоративное обучение может осуществляться в разных формах, как традиционных, так и в форме наставничества, мозговых штурмов, разбора кейсов. Насколько эффективным будет корпоративное обучение, зависит от ряда факторов. К ним относят:

- **потенциал наставничества;**
- **проницаемость границ внутри организации;**
- **культуру обучения и информационную инфраструктуру.**

Наставничество – это древнейший механизм передачи и накопления знаний и опыта. В современных условиях организации проявляют большой интерес к использованию этого метода для корпоративного обучения. Наставничество представляет собой неформальное обучение. Один из основных инструментов здесь – так называемый «сторителлинг».

Внутриорганизационные границы – отражают степень свободы движения идей, людей в рамках организации, возможность создания сообществ. Чем выше эта свобода, тем больше возможностей и конкурентных преимуществ имеет организация. Наивысших успехов достигают организации, в чье развитие могут вносить свой вклад абсолютно все сотрудники. Это подразумевает, в том числе, широкие возможности самостоятельного принятия решений сотрудниками в рамках своей непосредственной работы. Необходимо также существование общей картины будущего, системы целей, которые известны всему персоналу, а также механизмы содействия превращения индивидуального опыта в общее знание.

Информационная инфраструктура является как раз совокупностью таких средств и механизмов, существующей помимо личных контактов, и включает в себя документацию и отчетность, компьютерные конференции, внутреннюю почту, компьютерные обучающие системы, и многое другое.

Культура обучения – это среда, благоприятствующая обучению и развитию. Она включает в себя как ценности, установки, традиции, стратегии, конкретные стандарты и планы относительно обучения, так и инфраструктуру обучения – каналы распределения ресурсов, и так далее.

Некоторые организации создают собственные корпоративные университеты – отдельные подразделения, выполняющие функции обучения персонала. Цель таких инициатив – формирование единого понимания особенностей бизнеса, которым занята организация и подхода к управлению его процессами на всех уровнях. Иными словами, цель заключается в последовательной, осознанной и согласованной реализации оптимальной бизнес-стратегии. Кроме того, целью ставится создание у людей продуктивных представлений и ожиданий о самих себе и своих коллегах, своей работе, организации. Такое целостное системное представление дает сотрудникам глубокое понимание сути, смысла и целей деятельности своей организации, ее структуре и способах действий, а значит, возможность более эффективной и удовлетворяющей работы.

Модели корпоративного обучения

Как правило, выделяют три модели корпоративного обучения:

- отдел обучения;
- учебный центр;
- корпоративный университет.

Отдел обучения и учебный центр отличаются, в основном, только объемом структуры и деятельности. Основные отличия учебного центра и корпоративного университета приведены в табл. 17.

Таблица 17

Учебный центр	Корпоративный университет
<ul style="list-style-type: none"> • Реактивный (реакция на ситуацию) • Не обращается к культуре организации • Широкий круг слушателей • Функциональная информация неглубокого содержания • Аудиторные занятия 	<ul style="list-style-type: none"> • Проактивный (предвосхищает ситуацию) • Основан на культуре организации • «Под заказ», конкретный круг слушателей • Релевантная информация, связанная со стратегией организации • Множество форматов: e-learning, blended learning, тренинги с выездом и т.д.

Отличие управления знаниями от корпоративного обучения

Иногда ошибочно ставят знак равенства между управлением знанием и корпоративным обучением. Однако между этими понятиями имеются существенные отличия, которые представлены в табл. 18.

Таблица 18

Корпоративное обучение	Управление знаниями
ЦЕЛИ	
Обеспечение персонала организации компетенциями и квалификациями, требуемые для осуществления своих обязанностей	Улучшение, оптимизация, совершенствование деятельности и управления, технологий, производственных процессов, алгоритмов работы, методик, методологий и т.д. за счет обмена, выявления, создания, трансформации

	<p>знаний организации.</p> <p>Коммерциализация знаний: превращение существующих знаний (технологий, ноу-хау, методик и т.п.) в коммерческий продукт – консультационную услугу, бизнес-процесс и т.д.</p>
УСЛОВИЯ	
<ul style="list-style-type: none"> Наличие явного или неявного представления о требуемых квалификациях и компетенциях Требования к квалификациям и компетенциям должны быть стабильны Существует постоянный дефицит квалификаций и компетенций 	<ul style="list-style-type: none"> Наличие в организации управленческого учета – результативности, эффективности бизнес-процессов, финансовой эффективности Наличие культуры использования корпоративных стандартов Ориентация на повышение эффективности бизнес-процессов Ориентация на инновации Постоянно меняющиеся условия ведения бизнеса – внешние (конкуренты, партнеры, экономическая и политическая ситуация и т.д.) и внутренние (текучка кадров, постоянное изменение технологических процессов и т.д.)
ЗАКАЗЧИКИ	
<ul style="list-style-type: none"> Руководители сотрудников Высшее руководство Сами сотрудники для себя 	<ul style="list-style-type: none"> Высшее руководство Собственники организации Руководители подразделений Менеджеры проектов/программ
ИСПОЛНИТЕЛИ	
<p>Администрирование:</p> <ul style="list-style-type: none"> Корпоративный учебный центр, корпоративный университет Специалисты по обучению HR- менеджеры <p>Преподаватели:</p> <ul style="list-style-type: none"> Руководители/менеджеры Внутренние тренеры, коучи, эксперты, консультанты Внешние тренеры, коучи, эксперты, консультанты 	<p>Администрирование:</p> <ul style="list-style-type: none"> Центр управления знаниями (руководитель центра УЗ) <p>Реализация:</p> <ul style="list-style-type: none"> Назначенные руководители Менеджеры Привлеченные специалисты (внутренние и внешние) Специалисты корпоративных учебных (ресурсных) центров
ОБЕСПЕЧИВАЕМЫЕ ПРОЦЕССЫ (какие процессы обслуживают)	
<p>Существует три основных направления корпоративного обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> Адаптация: освоение корпоративных стандартов и регламентов Повышение квалификации: 	<p>Постоянное повышение результативности деятельности на всех уровнях, включая отдельных сотрудников за счет:</p> <ul style="list-style-type: none"> Создания новых технологий, методологий, методик, регламентов,

<p>повышение квалификационной категории, переход сотрудника на другую ступень и т.д.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Развитие навыков (<u>развитие компетенций</u>): для развития конкретных навыков в конкретной предметной области 	<p>бизнес-процессов и т.д.</p>
ФОРМЫ	
<ul style="list-style-type: none"> • Наставничество • Менторство • Очное обучение (повышение квалификации): семинары, лекции и т.п. • Очное обучение (развитие компетенций): тренинги, деловые игры и т.п. • Самостоятельное обучение • Дистанционное обучение (развитие квалификаций): e-learning • Дистанционное обучение (развитие компетенций): e-learning – как правило, изучение процессов общения 	<ul style="list-style-type: none"> • Поиск и создание требуемых знаний • Формализация знаний • Сохранение структуризация знаний • Распространение знаний • Коррекции знаний • Практики применения знаний
КОНТРОЛЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ	
<p>Оценка квалификаций:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Аттестация (собеседование, тестирование, практические задания) <p>Оценка компетенций:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Супервизия • Оценка «360°» – оценка окружающими людьми • Экспертная оценка (в т.ч. руководителями) • Самооценка 	<p>Достижение/недостижение целей и задач проектов по УЗ</p>

«Знаниевые» сотрудники

В обучающейся организации ведущую роль играют так называемые **«знаниевые» сотрудники**, то есть те, чьей основной деятельностью является работа с информацией и создание новых знаний. Такие сотрудники обладают особыми компетенциями, и им присущи своеобразные потребности. Поэтому такими сотрудниками нужно и управлять по-особенному. Как правило, им не столь интересны материальные поощрения, как нематериальная мотивация – интересные задачи, признание достигнутого, отношение как к единомышленникам, обширные возможности для обучения, значительная автономность в работе и принятии решений, лидерский стиль управления.

Знаниевые сотрудники успешно трудятся именно в тех организациях, культура которых созвучна их собственным ценностям и убеждениям - то есть в тех, где процветает культура знаний и культура обучения.

Корпоративное обучение и конкурентоспособная организация

Необходимым атрибутом конкурентоспособной организации является наличие действующей непрерывной системы обучения персонала.

Конкурентоспособную организацию отличает ряд присущих ей характеристик:

- **системное мышление** состоит в осознании всеми сотрудниками организации зависимости общих результатов от индивидуальных;
- **персональное мастерство** заключается в достаточном уровне знаний, умений, компетенций сотрудников;
- **модели ментальности** представляют глубоко укоренившиеся обобщения и представления сотрудников и организации в целом, влияющие на понимание мира и совершаемых действий;
- **общее видение организации** реализуется в ее стратегии и вытекающих из нее оперативных планов;
- **групповое обучение** заключается в активных формах совместной деятельности, в решении конкретных проблем и задач по повышению эффективности деятельности.

Концепция непрерывного образования

Традиционная система профессионального обучения, включающая профессиональные училища, колледжи, институты и университеты, обычно решает задачу подготовки специалистов широкого профиля с базовым набором фундаментальных и прикладных знаний.

Система обучения в организации (на рабочем месте) должна в относительно короткие сроки обеспечивать адаптацию фундаментальных и прикладных знаний специалиста к профилю конкретной организации, к постоянно меняющимся требованиям конкретных рабочих позиций при внедрении новых технологий, освоении новых проектных направлений и т.д.

Существенное расширение доступа к знаниям, ставшее возможным благодаря современным информационным технологиям, в значительной мере видоизменяет характер отношений между профессионалом и непрофессионалом, организацией и сотрудником, источником и получателем знаний.

Тем самым получает мощную поддержку **концепция и практика непрерывного образования**, дающая возможность человеку учиться на протяжении всей жизни, как альтернатива традиционному образованию (возможно, и весьма достойного) – один раз на всю оставшуюся жизнь.

Для построения системы непрерывного обучения персонала, как одного из важнейших элементов создания и распространения знаний, возможно использовать различные формы: индивидуальное обучение и консультирование, семинары, тренинги, наставничество, коучинг, обучение действием и т.д.

При современном уровне развития информационных технологий, электронных систем дистанционного обучения оптимальным является способ, основанный на синтезе разнообразных форм обучения. Речь идет о построении системы непрерывного организационного обучения персонала на основе создания сетевой среды обучения, основными элементами которой являются:

- **создание хранилища знаний** организации, корпоративная память, содержащие структурированную совокупность явных знаний в виде баз данных и знаний с соответствующими метаописаниями;
- **наличие сервера сетевой среды**, содержащий правила и методические рекомендации, обеспечивающие организации рациональное управление процессом освоения знания;
- **наличие Web-портала организации** с развитым доступом к Интернету и к международным информационным ресурсам;
- **наличие тренерских кадров** по различным направлениям деятельности организации;
- **включение обучения в должностные обязанности сотрудников** и обеспечение рабочих мест необходимым оборудованием для сетевого обучения.

Такого рода сетевая среда обучения, развивающаяся вместе с развитием организационной системой управления знаниями, позволяет:

- обеспечить массовый и в то же время персонифицированный процесс обучения сотрудников;
- обеспечить личную образовательную и личную познавательную траекторию каждому обучающемуся сотруднику с учетом его интеллектуальных способностей и индивидуальных потребностей в знаниях;
- сократить время обучения и, соответственно, отрыв специалистов от выполнения своих непосредственных должностных обязанностей, т.к. с помощью системы сетевого обучения процесс обмена и получения нового знания может проходить асинхронно («не все сразу»);
- сократить общие затраты организации на обучение, так как система сетевого обучения по сути, является лишь еще одной подсистемой организационной системы управления знаниями, создаваемой для удовлетворения многоцелевых интересов персонала.

Холистическая модель управления знаниями как модель корпоративного обучения

Холистическая модель предполагает обобщенный подход к процессам, который позволяет понять их как целостную систему, взглянуть на них «с высоты птичьего полета». Он позволяет увидеть закономерности процессов, не вдаваясь в детали. Поэтому, когда мы рисуем холистическую модель процессов управления знаниями, у нас появляется возможность отследить закономерности создания, распространения и применения корпоративных знаний в организации. В холистической модели управления знаниями конечный результат больше, чем просто сумма элементов модели, потому что на каждом следующем витке знания становятся все более адаптированными к решению стоящих перед организацией задач и позволяют достигать лучших бизнес-результатов (рис. 57).

Обучение **ДО**, обучение **В ПРОЦЕССЕ**, обучение **ПОСЛЕ** – это основные движущие механизмы холистической модели управления знаниями.

Обучение **ПОСЛЕ** происходит после выполнения задачи. Это анализ результатов и уроков проекта, в том числе и негативных, с целью получения позитивного опыта. Как видно из рисунка, необходимым элементом модели являются зафиксированные знания, которые могут быть сохранены в ресурсе любого формата (интеллектуальный актив, директория полезных ссылок, простая база знаний). Без этого элемента холистическая модель не будет работать, потому что извлеченный опыт необходимо сохранить таким образом, чтобы им можно было воспользоваться им снова.

Как можно учиться **ДО**? Приступая к реализации проекта или решению задачи, важно понимать, что, скорее всего, подобную задачу уже кто-то решал. Возможно, в организации уже были аналогичные проекты, или кто-то из сотрудников имел подобный опыт в прошлом, или же необходимые знания есть за пределами компании (в том числе у клиентов или партнеров). Значит, для того, чтобы научиться ДО начала выполнения задачи и не «изобретать колесо» заново, важно знать, у кого такой опыт уже есть, где его найти и как использовать. Для этого есть множество ранее описанных инструментов фиксации и визуализации корпоративного и экспертного опыта.

Как научиться в **ПРОЦЕССЕ**? Обучение в процессе – это анализ того, что происходит по мере выполнения задачи. Точнее сказать, это своего рода «сверка» плана и последующих действий. Наиболее адаптирован к обучению в процессе метод «разбора полетов».

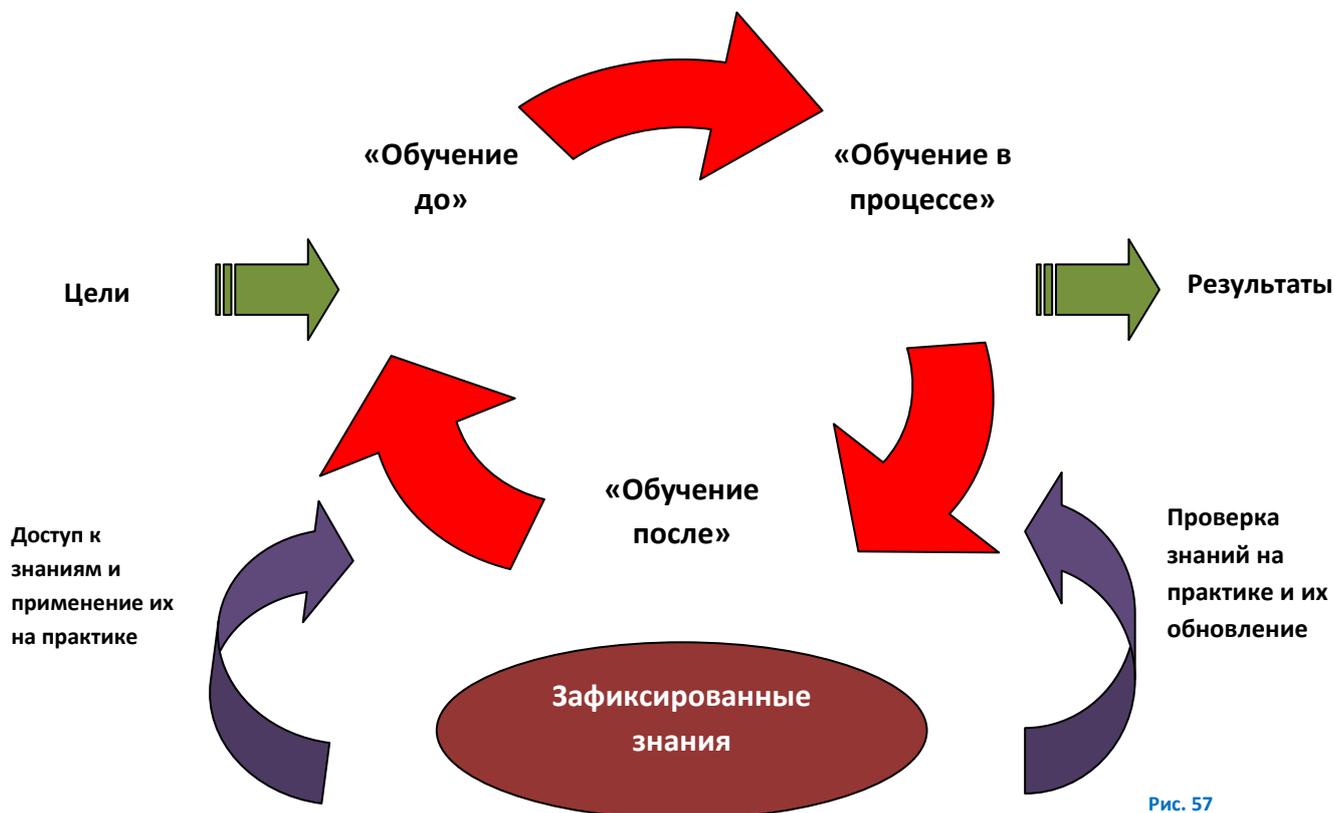


Рис. 57

Выводы: обучающиеся организации имеют более высокую конкурентоспособность, так как быстро изменяются и таким образом адаптируются к быстро меняющимся условиям и требованиям рынка. Часто необходимо даже опережающее обучение. При этом обучаться должна вся организация - от руководителей всех уровней до самых низовых работников, в условиях постоянного прогнозирования будущих условий.

ТЕМА 19. ЭТАПЫ СОЗДАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

Продолжительность: 40 минут.

Оборудование и расходные материалы: ноутбук, проектор, маркеры, флипчарт, электронная презентация «Тренинг «Менеджмент знаний». День второй», слайды №№ 2.89 – 2.104, «Рабочая тетрадь участника тренинга», стр. 93-101.

Цель: познакомить участников с понятием корпоративного обучения и его роли в развитии организации.

Методы: лекция, работа в мини-группах, общая дискуссия, практикум «Этап жизни нашей организации».

Практическая часть

Тренер начинает сессию с задания отметить на предлагаемом ниже рисунке (рис. 58) стадию жизненного цикла своей организации. Затем происходит общее обсуждение. Далее тренер предлагает участникам мини-лекцию. В ходе мини-лекции, на тему «Проектирование процессов корпоративного обучения» тренер предлагает участникам, используя рисунок 59, решить, какой процесс обучения сегодня необходим организациям участников.

Теоретическая часть⁵¹

Понятие «корпоративного университета»

Корпоративный университет – это форма обучения персонала, при которой оно ведется «в стенах» самой организации и, в основном, ее собственными силами.

Обучение в корпоративных университетах выгодно отличается и от академического образования, и от пользования услугами внешних провайдеров обучения тем, что имеет предельно практическую, целевую направленность. В них сотрудники обучаются именно тому, что необходимо для их работы и для реализации стратегических целей организации, вместо того чтобы проходить общетеоретическую или обобщенно-практическую подготовку без учета конкретной специфики, относись она к деятельности самой организации или к актуальной ситуации, в которой она находится. В этом и состоит главное преимущество такого обучения персонала.

Однако оно далеко не единственное, так как именно с помощью корпоративного обучения можно поставить развитие сотрудников на постоянную основу, а это необходимо, если организация не хочет потерять темп, отстав от постоянно происходящих технологических и экономических изменений

Обучение в корпоративном университете ведется силами самой организации и по ее замыслу, а это значит, что оно будет соответствовать ее миссии, видению и стратегическим целям развития.



Среди целей работы корпоративных университетов – развитие необходимых организации компетенций, внедрение организационных изменений, поддержание конкурентоспособности организации, найм и удержание ценных сотрудников, развитие корпоративной культуры и трансляция ценностей организации персоналу, работа над созданием благоприятного психологического климата внутри организации.

Иными словами, дело не ограничивается одним только обучением – или, что точнее, обучение в них организовывается так, чтобы быть не самоцелью, а фактором, который способствует всестороннему развитию и росту организации, ее общей эффективности. Если корпоративный университет не способен приносить своей организации такого рода пользу, то в его функционировании нет смысла.

Чтобы достичь подобной эффективности, работа корпоративных университетов должна подчиняться определенным принципам, в частности:

- Прогресс от выявления существующих проблем с производительностью к проактивному их решению и управлению изменениями. Обучение подчиняется целям организации.
- Целостный и последовательный подход к обучению вместо нерегулярных и не связанных между собой учебных мероприятий.
- Ответственность за эффективность обучения лежит не только на специалистах по нему, но и на самих обучающихся, их менеджерах, руководстве.
- Оценка обучения ведется постоянно, с применением всех необходимых для этого технологий.
- Поставка обучения организована так, чтобы оно было целевым, своевременным и доступным для всех, кому это необходимо.
- Функционирует единая система обучения, которая при этом побуждает сотрудников к совместной работе.
- Ценность обучения для бизнеса демонстрируется на основе комплексной методологии оценивания его эффективности.

⁵¹ Дополнительный источник:

Милошевич// Пер. с англ. Мамонтова Е.В.// Под ред. Неизвестного С.И. //М.: Компания АйТи//ДМК Пресс, 2008
<http://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=002043>

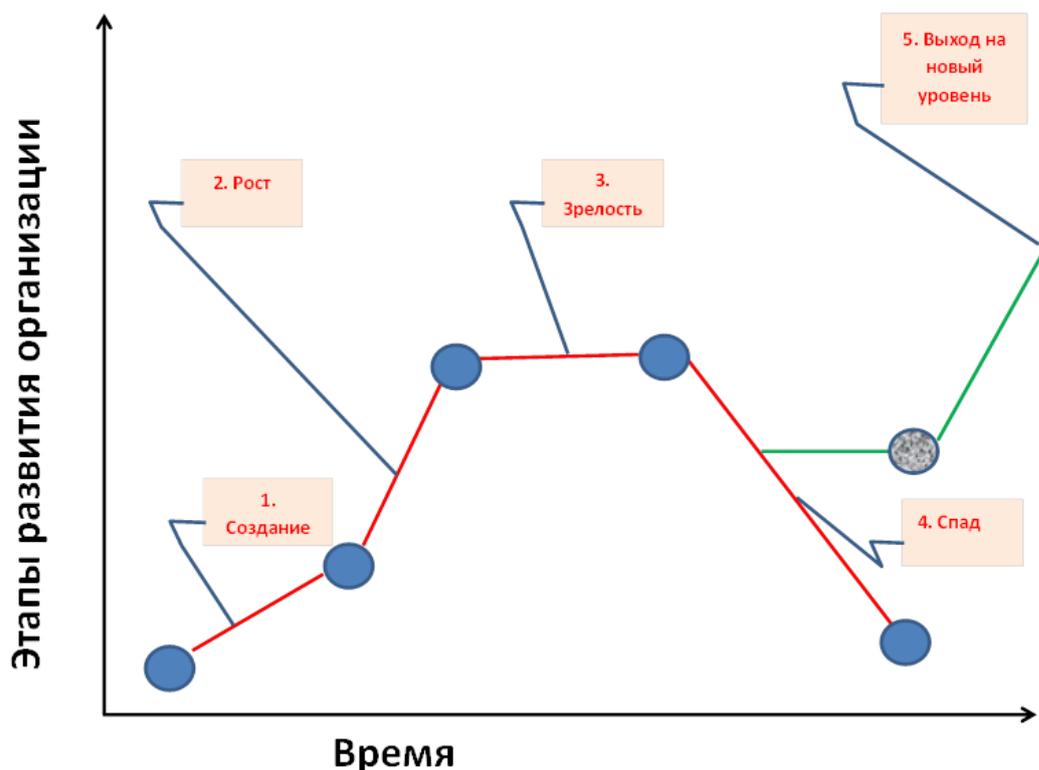


Рис. 58

Причины организации корпоративного обучения

Необходимость в организации корпоративного обучения возникает с ростом организации, по мере вовлечения в нее людей со стороны.

Новичкам неизвестны и не близки цели организации. Их нужно ввести в курс дела, приобщить к корпоративной культуре. Важно также дать вновь пришедшим людям определенные профессиональные и психологические знания и навыки. Их надо перевести как минимум на единую терминологическую базу. Задача – сделать так, чтобы они работали на пользу организации, а не просто сидели на своем рабочем месте.

В психологии давно известен закон первичности личного интереса (мотивации). Встает проблема увязывания психологического и профессионального портрета человека с требованиями должности, которую он занимает. Появляется необходимость каких-то трансформаций, потребность в обучении. Возникает проблема выбора места обучения. Сегодня работодатели понимают и знают, что выгоднее и эффективнее организовать собственную структуру по обучению персонала, чем широко использовать другие (не свои) обучающие организации. Решить эту проблему и поможет корпоративный университет.

Структура корпоративного обучения

Важно понимать, что корпоративный университет – это далеко не всегда университет в традиционном понимании этого слова, то есть он может не концентрироваться на очном обучении персонала в определенном месте, в определенное время и по строго соблюдаемому расписанию.

Хотя классические корпоративные университеты функционируют именно так, в последнее время все большую популярность приобретает электронное обучение, как синхронное, так и асинхронное или самостоятельное. Известны даже такие корпоративные университеты, которые вообще не имеют никакого «физического воплощения», а полностью работают в форме учебных

порталов. Но, например, такая структура, как учебный центр, может работать как центр прибыли, а именно:

- как правило, является отдельной бизнес - единицей;
- сосредоточен на внешнем потребителе;
- услуги входят в продуктовый портфель организации;
- система планирования и контроля учебной деятельности меньше зависит от системы управления организацией в целом;
- система тяготеет к классическим методам обучения;
- акцент на финансовых показателях: прибыль, доход.



Корпоративный университет – это не всегда некое юридическое лицо или конкретное подразделение. Скорее это некая философия, часть корпоративной культуры. Его наличие показывает, что организация в состоянии понять свои нужды на рынке и принять решение о необходимых трансформациях кадров. Если необходимо придать корпоративному университету некую форму, это может быть отдел, департамент, дочернее предприятие – в зависимости от объема образовательных программ.

Ключевой фокус корпоративного университета направлен на:

- ***развитие организации чрез развитие персонала;***
- ***поддержку культурных/структурных и стратегических изменений;***
- ***продвижение стратегии организации.***

Формы корпоративного обучения

В корпоративном университете могут и должны использоваться различные формы обучения. Существуют классическое и компьютерное обучение. Классика – очные занятия: лекции, собеседования, семинары, тренинги. Новые формы – компьютерная система проверки профессиональных знаний и адаптивная система обучения. Цель последних – на основании информации о том, что человек знает, обучить его индивидуально и максимально эффективно. У каждой из форм есть плюсы и минусы. При выборе следует руководствоваться, прежде всего, здравым смыслом. Многое зависит от организации, количества персонала, территориальной разобщенности, от некоторых субъективных. Формы обучения должны дополнять друг друга.

Проектирование процессов корпоративного обучения

Проектирование процессов корпоративного обучения тесно связано со стадией развития организации и ее стратегическими целями дальнейшего развития. Влияние жизненного цикла организации на тип обучения представлен в табл. 19 и на рисунке 59.

Таблица 19

Формат работы	«Делай как я»	«Массовое обучение»	«Маркетинговое» и/или «носитель корпоративных Знаний»	«Инструмент оптимизации»
Целевая аудитория	сотрудники	сотрудники, кадровый резерв	сотрудники, кадровый резерв, партнеры, клиенты	сотрудники
Направления	наставничество, обучение на рабочем месте	семинары, тренинги	семинары, тренинги, обучение действием, коучинг и т.п.	семинары, тренинги, обучение действием
Структура	отсутствует	специалист по обучению, отдел по обучению	отдельное подразделение в рамках HR, либо за ее рамками	есть
Задачи	обучение продукту, стандартам эффективности	обучение продукту, стандартам эффективности, развитие кадрового резерва	управление знаниями, изменениями, повышение квалификации	оптимизация издержек, повышение качества, решение задач для выживания организации
Система	отсутствует	привязана к бюджетному планированию, формируется на основе заявок руководителей	формируется бюджет корпоративного университета, на основе потребностей в обучении на стратегическом и оперативном уровне, автоматизация процессов обучения, сайт	присутствует

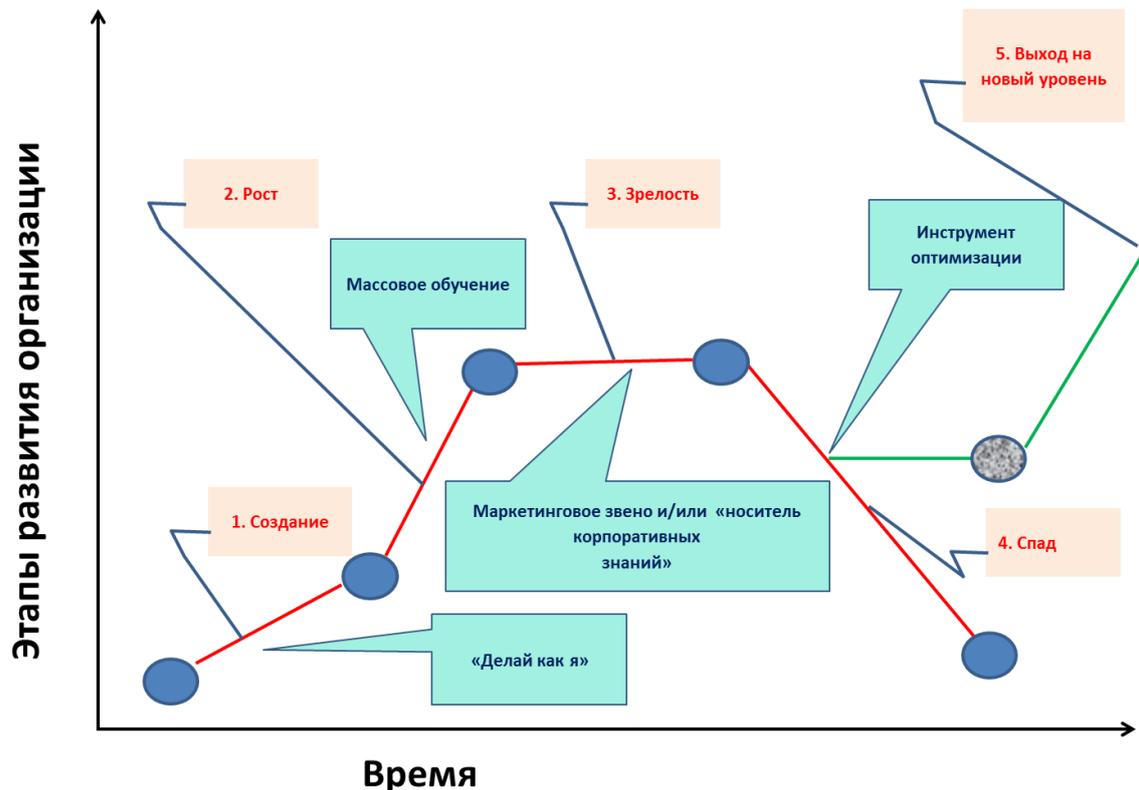


Рис. 59

Создание системы корпоративного обучения

Создание системы корпоративного обучения включают следующие позиции (рисунок 60):

- **бенчмаркинг** (изучение конкурентов):
 - ✓ определение компаний-эталонов для проведения бенчмаркинга;
 - ✓ разработка структуры информации (какую информацию необходимо собрать);
 - ✓ организация сбора информации о корпоративных университетах выбранных компаний;
 - ✓ анализ и систематизация собранной информации;
- **разработку стратегии системы обучения** – СО(на основании стратегических целей и задач организации):
 - ✓ выработка Миссии СО;
 - ✓ выработка Генеральной цели СО;
 - ✓ определение Стратегии достижения Генеральной цели СО;
 - ✓ определение модели СО;
 - ✓ разработка основных принципов функционирования СО;
 - ✓ разработка концепции СО;
 - ✓ разработка первоначального бизнес – плана;
 - ✓ определение места СО в структуре организации;
- **разработку оперативных планов работы:**
 - ✓ определение продуктов СО;
 - ✓ проектирование процессов СО;
 - ✓ разработка организационной структуры СО;
 - ✓ выработка должностных обязанностей сотрудников СО;
 - ✓ разработка мотивационных схем сотрудников СО;
 - ✓ определение принципов взаимодействия с внешней средой;
 - ✓ определение внешних провайдеров;

- ✓ разработка нормативной документации;
- **создание (получение) ресурсов для оперативной деятельности** (люди, оборудование, первичная методология и т.д.):
 - ✓ разработка бюджета обучения;
 - ✓ поиск и привлечение персонала;
 - ✓ поиск и привлечение преподавательского/тренерского состава;
 - ✓ подготовка и организация офисного помещения;
 - ✓ подготовка и организация учебных помещений (классов);
 - ✓ приобретение программного обеспечения (автоматизация обучения, СДО);
 - ✓ определение необходимых материально-технических и методических ресурсов;
- **проведение маркетинга** (для продажи своего продукта – обучающих мероприятий и продуктов):
 - ✓ разработка стиля СО;
 - ✓ разработка стратегии продвижения СО;
 - ✓ создание сайта СО;
 - ✓ создание маркетинговой продукции – буклеты, флайеры, значки, блокноты, тетради с символикой и т.д.);
 - ✓ внутренний маркетинг СО через систему внутренних коммуникаций;
 - ✓ развитие методологического обеспечения системы обучения.



Рис. 60

Планирование и организация обучающего мероприятия

Организация разных по формату обучающих мероприятий может отличаться. Однако существуют общие позиции по планированию и организации обучающего процесса, которые призваны обеспечить его эффективность. Один из таких подходов обозначен как «подход ADDIE» (рисунок 61):

- анализ потребностей в обучении (на основе потребностей организации в развитии);
- разработка программ обучения (какие курсы, семинары, тренинги);
- детализация программ обучения (разработка конкретных учебных программ плюс «кто, где, когда и каким образом»);
- проведение обучения;
- оценка эффективности обучения.

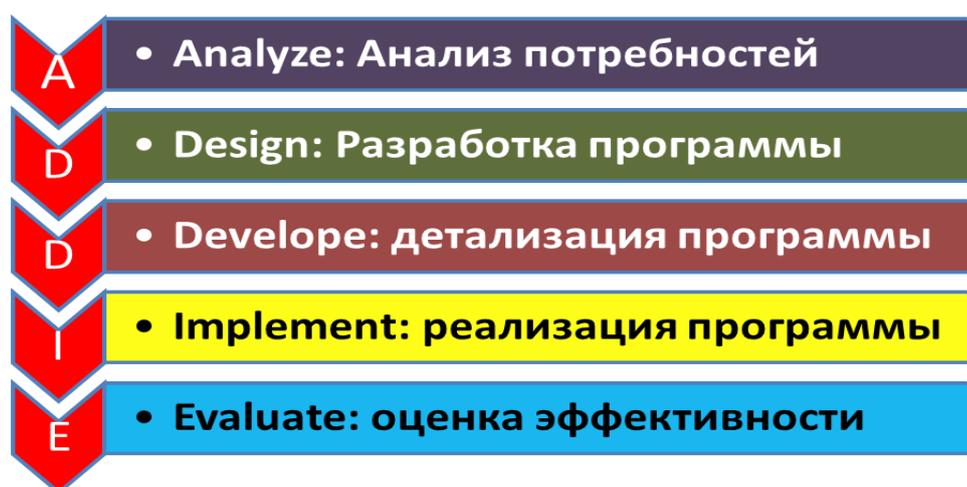


Рис. 61

Ключевые источники информации для потребностей в обучении:

- стратегия организации (стратегические цели и задачи организации);
- анализ реальных процессов управления по целям;
- анализ реальных процессов управления компетенциями;
- анализ реальных процессов управления потенциалом организации.

Схема *анализа потребностей* может быть представлена следующим образом (рисунок 62):



Рис. 62

Оценка эффективности корпоративного обучения

Обучение не существует ради самого обучения! Эффективная система обучения – это та система, которая достигла поставленных целей и результаты которой можно измерить в соответствующих единицах. Для того чтобы быть эффективным, обучение обязательно должно иметь правильные долгосрочные цели и быть сопряженным с основными бизнес-процессами организации.



Обучение должно четко отвечать бизнес-задачам, а каждая программа или тренинг быть ориентированными на процесс достижения бизнес-целей.

Показателем правильно поставленной цели обучения персонала является связь каждого учебного модуля с конечной целью деятельности предприятия и с измеримым результатом деятельности персонала.

Существуют соответствующие методики оценки обучения и их довольно много. Как принять решение о степени эффективности корпоративного обучения? Каждая организация может выработать собственную систему критериев оценки эффективности работы корпоративного университета. Например, возьмем такой критерий, как финансовые затраты на обучение. Сравним затраты на повышение квалификации персонала сторонними образовательными учреждениями и сумму, которая была потрачена на то, чтобы провести обучение собственными силами. Не всегда это сравнение будет в пользу корпоративного университета – затраты на него могут быть как больше или равны, так и меньше, чем на услуги контрагентов.

Как правило, наибольший эффект дает небольшой отдел, который сам непосредственно не занимается обучением. В его обязанности входит принятие правильных решений: кого, чему и когда учить, сколько за это платить, в случае необходимости искать лучших подрядчиков. То есть отдел, выполняющий менеджерскую функцию. Возможно, его содержание сразу и не окупится, но преимущество такого отдела стратегическое – он позволяет не принимать неправильных решений.

Выбор методов и инструментов оценки эффективности обучения зависит от целей обучения и целей самой оценки.

Целями оценки обучения могут быть ответы на следующие вопросы:

- Нужно ли продолжать программу обучения?
- Как можно усовершенствовать программу обучения?
- Как можно повысить эффективность обучения?
- Как быть уверенным, что обучение соответствует стратегии организации?
- Как продемонстрировать руководству ценность обучения?

Можно оценивать удовлетворенность сотрудников тренингом, изменившийся уровень знаний, навыков, а можно оценивать изменение поведения сотрудников или улучшение производственных показателей. В любом случае при проведении оценки необходимо ориентироваться, прежде всего, на те изменения, которые произошли в организации после и вследствие обучения. Ниже представлена схема различных уровней оценки эффективности обучения (рисунок 63):

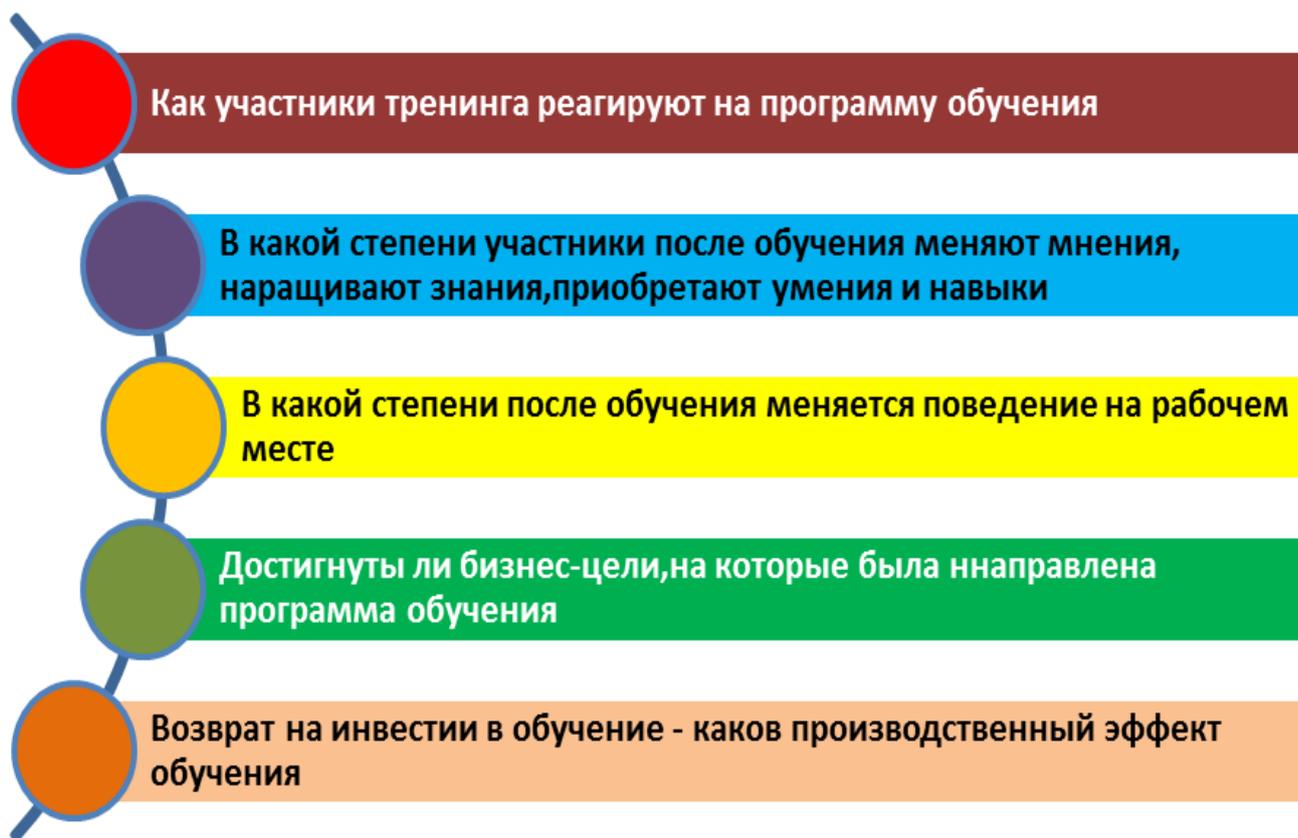


Рис. 63

Ниже, на рисунке 64, в графическом виде представлены результаты исследования McKinsey (2000г.), которые демонстрируют наибольшую эффективность методов обучения без отрыва от производства. В рамке ниже приводится расшифровка термина «управление по целям», который используется McKinsey, а на рисунке 65 продемонстрирован метод оценки «360⁰»



Управление по целям – это процесс согласования целей внутри организации таким образом, что руководство компании и сотрудники разделяют цели и понимают, что они означают для организации.

Термин «Управление по целям» впервые был введён и популяризирован Питером Друкером в 1954 году в книге «The Practice of Management».

Суть управления по целям заключается в кооперативном процессе определения целей, выбора направления действий и принятии решений. Важной частью управления по целям является измерение и сравнение текущей эффективности деятельности сотрудников между собой и с набором установленных стандартов. В идеале, когда сотрудники сами вовлекаются в процесс постановки целей и определения направления действий, необходимых для их достижения, в этом случае сотрудники более мотивированы на выполнение их обязанностей.



Рис.64

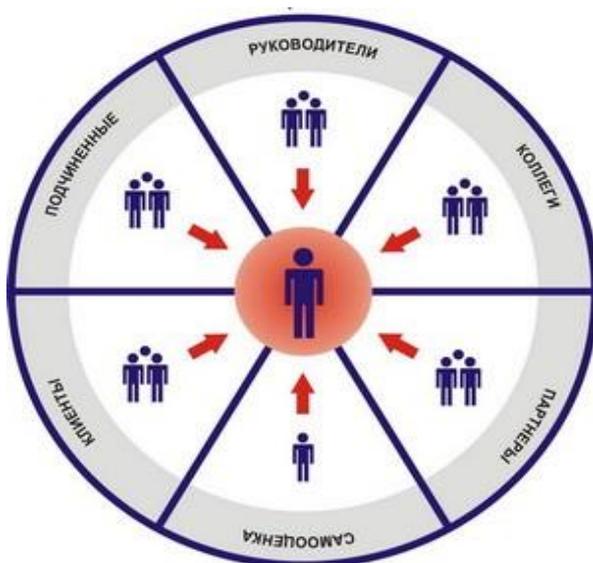


Рис. 65

Эффективность сотрудника – от чего она зависит

Томас Гилберт, известный американский финансист, изучая процессы повышения производительности труда в различных компаниях, выделил некоторые закономерности в том, от чего зависит эффективность сотрудников. Он разделил все факторы влияющие, по его мнению, на эффективность труда, на две большие группы – внешние и внутренние. Результаты получились очень интересными. Практически две трети эффективности определяется внешними (лежащими «вне сотрудника») факторами (см. табл. 21). Так, модель Гилберта утверждает, что от информации и знаний зависит почти половина успеха (44%), а вот мотивация и вознаграждение влияют на эффективность в значительно меньшей степени (20%). Таким образом, игнорирование обучения и обмена информацией могут стать для организации критическим фактором провала всей деятельности.

Таблица 20

	Информация	Инструменты	Мотивация
Внешние факторы	<p>Информация 35%</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Значимая и частая обратная связь по поводу адекватности выполнения задач 2. Описание ожиданий от работы, постановка задач 3. Четкие и понятные инструкции 4. Понимание стандартов эффективного и неэффективного выполнения работы 	<p>Ресурсы 25%</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Инструменты, ресурсы, время, материалы, необходимые для успешного выполнения работы 	<p>Вознаграждение 14%</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Адекватное материальное поощрение за успешное выполнение задач 2. Доступность материальных поощрений 3. Возможность развития карьеры 4. Понимание последствий за неуспешное выполнение задач
Внутренние факторы	<p>Знания 11%</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Систематическое обучение, отвечающее требованиям эффективной реализации задач 2. Расстановка сотрудников в соответствии со знаниями, умениями и навыками 	<p>Условия труда 8%</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Гибкий график работы 2. Эффективная организация труда (сезонность, смены) 3. Эффективная адаптация персонала 	<p>Мотивы 6%</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Личная заинтересованность сотрудников в работе 2. Правильный подбор нужных сотрудников в нужное место

Выводы: корпоративное обучение – эффективный инструмент для поддержки и реализации стратегии развития организации, который помогает достичь целей, решить конкретные корпоративные задачи. Корпоративное обучение существенно облегчает оценку эффективности деятельности персонала, поскольку разрабатывая программы обучения, внутренние специалисты параллельно создают системы оценки результатов обучения. Еще один неоспоримый плюс: наличие системы корпоративного обучения позволяет организации оперативно реагировать на внешние изменения и в соответствии с ними корректировать стратегию обучения.

ТЕМА 20. ОБЩЕЕ ПОВТОРЕНИЕ ТЕМ ТРЕНИНГА. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Продолжительность: 10 минут.

Оборудование и расходные материалы: флипчарт, маркеры, электронная презентация «Тренинг «Менеджмент знаний». День второй», слайд № 2.105.

Цель: повторение и закрепление пройденного материала, расстановка акцентов.

Методы: вопросы-ответы

Практическая часть

Тренер предлагает участникам вспомнить все темы, все значимые определения, формулировки, понятия, которые прозвучали в течение двух дней тренинга. Во время обсуждения тренер помогает участникам «вспомнить все», используя слайды электронной презентации.

Выводы: повторение тем и вопросов приводит к анализу полученной информации и лучшему ее усвоению, формат упражнения позволяет улучшить навыки взаимодействия участников и улучшить понимание ими процессов менеджмента проектов.

ТЕМА 21. ТЕСТИРОВАНИЕ

Продолжительность: 10 минут.

Оборудование и расходные материалы: контрольные тесты по числу участников, электронная презентация «Тренинг «Менеджмент знаний». День второй», слайд № 2.106.

Цель: проверить уровень информированности участников после тренинга.

Методы: самостоятельная работа.

Практическая часть

Тренеры раздают тесты и напоминают участникам, что необходимо поставить в бланке теста свой код. Тренер также обращает внимание на то, что участники должны выбрать из предложенных ответов самый, на их взгляд, правильный и отметить его, обведя в кружок.

После заполнения тестов тренер благодарит участников за работу.

Выводы: контрольный тест позволит оценить в целом эффективность тренинга: выявить уровень информированности, увидеть ошибки тренеров или слабые места при проведении тренинга, типичные ошибки участников, на которые тренерам надо обратить внимание.

ТЕМА 22. ЗАВЕРШЕНИЕ ТРЕНИНГА

Продолжительность: 20 минут.

Оборудование и расходные материалы: оценочные анкеты и сертификаты по числу участников, раздаточные материалы для участников, электронная презентация «Тренинг «Менеджмент знаний». День второй», слайд № 2.107.

Цель: подведение итогов, выяснение эмоционального и физического состояния участников, их удовлетворенность тренингом и готовность работать с добровольцами.

Методы: ответы на вопросы, самостоятельная работа, упражнения «Микрофон».

Практическая часть

Тренеры просят участников заполнить оценочные анкеты и быть при этом предельно честными. Оценочные анкеты тренинга могут быть анонимными (по желанию участников).

Затем тренеры подводят итоги работы в течение тренинга, кратко напоминая участникам, о чем они узнали на тренинге, и благодарят всех за работу. Участники садятся в круг, и каждый по очереди говорит в «микрофон» – маркер все, что хочет сказать: свои впечатления, эмоции и т.д. Тренеры завершают круг и говорят о своих чувствах и впечатлениях.

Затем тренеры (или организаторы) торжественно вручают сертификаты участникам тренинга.

После вручения сертификатов организаторы и тренеры объясняют участникам, каким образом будет далее строиться работа с ними, и отвечают на вопросы участников, передают им раздаточные материалы.

Завершая тренинг, тренеры желают участникам удачи и плодотворной работы, оставляют свои координаты, чтобы участники могли всегда получать методическую помощь, и прощаются с ними.

Тренинг завершен.

Выводы: эмоциональное завершение, вручение сертификатов и получение необходимой информации о своей дальнейшей роли чрезвычайно важны для участников, чтобы поддержать их мотивацию на дальнейшую работу и применение на практике полученных знаний.

Использованная и рекомендуемая литература



1. «Концепция управления знаниями в современных организациях»//Б. З. Мильнер// Институт экономики РАН Государственный университет управления// Российский журнал менеджмента № 1, 2003. С. 57–76
2. «Управление знаниями в организации»// А.В. Ахтеров, О.В. Лезина, И.В. Федоров// учебное пособие для студентов специальности 080505 «управление персоналом» //Министерство образования и науки Российской Федерации, Московский автомобильно-дорожный Государственный технический университет (МАДИ), Институт проблем развития ВПО, Кафедра социологии и управления//М., 2010
3. Системы управления знаниями (методы и технологии)//Монография//А.Ф. Тузовский, С.В. Чириков, В.З. Ямпольский, под ред. В.З. Ямпольского/институт «Кибернетический Центр» ТПУ отдел информатизации ТНЦ СО РАН//Издательство научно-технической литературы//Томск, 2005//Электронный ресурс доступа: portal.tpu.ru/SHARED/y/YVZ/work/Tab1/SUZ_monogr.pdf
4. «Управление знаниями. Как превратить знания в капитал» //учебное пособие//А. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова//М. -2000
5. «Управление знаниями: руководство к действию»// Букович У., Уилльямс Р.//Пер. с англ. -//М.: ИНФРА-М, 2002. - XVI, 504 с
6. «Интеллектуальные ресурсы некоммерческих организаций как объект управления»// А.А. Додонова// автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук//Москва - 2009
7. «Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию» / Уильям Детмер; //Пер. с англ. - 2-е изд.// -М.: Альпина Бизнес Букс, 2008
8. «Документационное обеспечение управления»// Кублашвили О.В.// Учебное пособие для специальностей 060800 «Экономика и управление на предприятиях (полиграфия)», 060500 «Бухгалтерский учет и аудит»//Московский государственный университет печати//электронный ресурс доступа: <http://www.hi-edu.ru/e-books/xbook247/01/part-004.htm#i395>
9. «Управление знаниями» // Пер. с англ. – М.:// Альпина Бизнес Букс, 2006. – 208 с.
10. «Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации»: Учеб. пособие. // Под ред. А.Л. Гапоненко, Т.М. Орловой – М: Издат. Дом «Социальные отношения», 2003. – 184 с.
11. «Внутрифирменное управление интеллектуальными активами»// Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев – М.: ООО "Омега-Л"// 2004. – 192 с.
12. «Баранчев В.П. Управление знаниями в инновационной сфере»: Учеб. – М.: //ООО «Благовест-В», 2007. – 272 с.
13. «Брукинг Э. Интеллектуальный капитал» / Пер. с англ. – СПб.: Пи-тер, 2001. – 288 с.
14. «Управление знаниями: руководство к действию» // Букович У., Уилльямс Р. //Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 504 с.
15. «Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями» // Джанетто К., Уиллер Э.// Пер. с англ. Е. М. Пестеревой – М.://Добрая книга, 2005. – 192 с.
16. «Развитие человеческих ресурсов» // Джой-Меттьюз Д.// Пер. с англ. – М.// Эксмо, 2006. – 432 с.
17. «Построение системы управления знаниями на предприятии»// Дресвянников В.А.// Учеб. Пособие// М.: КНОРУС, 2008. – 344 с.
18. «Управление знаниями»// Коулопоулос Т.М.// – М.: Эксмо, 2008. – 224 с.
19. «Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся организаций» // Коллисон К., Парселл Д.// Пер. с англ. – М.:// ИКСИ, 2006. – 296 с.

20. «Управление знаниями (технологии, методы и средства представления, извлечения и измерения знаний»// Лабоцкий В.В. // –Минск: Современная. шк., 2006. – 392 с.
21. «Управление интеллектуальным капиталом»// Учеб. Пособие// Лукичёва Л.И.. – 2-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2009. – 551 с.
22. «Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах»// Нонака И., Такеучи Х. / /Пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп – Бизнес", 2003. – 384 с.

Приложения



Приложение 1 Список презентаций

Наименование электронной презентации	Темы, где используются электронные презентации и номера слайдов
Приложение 9. Презентация «Менеджмент знаний. День первый»	Тема 1. Введение, слайды №1.1 – 1.6
	Тема 2. Знакомство и ожидания участников, слайды № 1.7 – 1.8
	Тема 3. Правила работы на тренинге, слайд № 1.9
	Тема 4. Управление знаниями как функция деятельности организации, слайды № 1.10 – 1.15
	Тема 5. История развития концепции менеджмента знаний, слайды № 1.16 – 1.21
	Тема 6. Знания о знаниях, слайды № 1.22 – 1.55
	Тема 7. Процессы управления знаниями в современной организации, слайды № 1.56 – 1.86
	Тема 8. Аудит и сохранение организационных знаний, слайды № 1.87 – 1.114
	Тема 9. Выбор стратегии развития и изменений, слайды 1.115 – 1.130
	Тема 10. Процесс документирования в организации, слайды № 1.131 – 1.138
	Тема 11. Подведение итогов дня, слайд 1.139
Приложение 10. Презентация «Менеджмент знаний. День второй»	Тема 12. Повторение тем предыдущего дня, слайд № 2.2.
	Тема 13. Информационные технологии в процессе управления знаниями, слайды № 2.3 – 2.13
	Тема 14. Стратегия управления интеллектуальной собственностью, слайды № 2.14 – 2.19
	Тема 15. Начальный этап внедрения системы управления знаниями, слайды № 2.20 – 2.44
	Тема 16. Формирование культуры обмена знаниями в организации, слайды № 2.45 – 2.59
	Тема 17. Управление знаниями и управление ключевыми компетенциями организации, слайды № 2.60 – 2.73
	Тема 18. Создание обучающейся организации, слайды 2.74 – 2.88
	Тема 19. Этапы создания корпоративного университета, слайды № 2.89 – 2.104
	Тема 20. Общее повторение тем тренинга. Заключение, слайд № 2.105
	Тема 21. Тестирование, слайд № 2.106
	Тема 22. Завершение тренинга, слайд № 2.107

1. Электронные презентации к тренингу «Менеджмент знаний»

- *Приложение 9. Электронная презентация «Тренинг «Менеджмент знаний». День первый»*

Электронный ресурс доступа: http://www.redcross-irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoy_podder/Gruppa_tehnicheskoy_podder_inf_metod/men_knowledge/Menedzhment_znanij_Informa.html

- *Приложение 10. Электронная презентация «Тренинг «Менеджмент знаний». День второй»*

Электронный ресурс доступа: http://www.redcross-irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoy_podder/Gruppa_tehnicheskoy_podder_inf_metod/men_knowledge/Menedzhment_znanij_Informa.html

2. Учебный модуль

- *Менеджмент знаний. Информационно - практическое пособие для координаторов профилактических проектов/программ и тренеров (методический пакет и протокол тренинга) //Загайнова А.И; Калачева А.В.; Каримова Г.Х.// под ред. Загайновой А.И.//Иркутск-2015*

Дата проведения тренинга:

Место проведения тренинга:

Количество участников: (список прилагается)

Состав участников:

Тренеры: ФИО, должность, место работы

Характеристика группы участников:

Возрастной, социальный состав, уровень знаний после тренинга, заинтересованность в тренинге, активность на тренинге и т.д.

Темы, формы и методы проведения тренинга.

Кратко описать, как проводился тренинг, какие методы были применены, как на них реагировали участники, что получилось наиболее удачно, что не получилось и почему, каково была активность слушателей, что необходимо учесть при проведении следующих тренингов и т.д.

Методическая поддержка участников.

Здесь перечисляются все раздаточные материалы, которые получили участники.

Впечатления участников. Анализ заключительных оценочных анкет.

Здесь приводится статистика, сколько человек и как ответили на вопросы оценочной анкеты, и делается общий вывод об удовлетворенности участников тренингом

Комментарии участников (из оценочных анкет, сохранена редакция первоисточников):

Здесь приводятся комментарии участников из п. 7 оценочной анкеты.

Приложения:

- Программа тренинга;
- Контрольные тесты и ключ к ним;
- Оценочная анкета;
- Список участников;
- Контрольные тесты участников
- Оценка уровня информированности;
- Оценочные анкеты участников тренингов;
- Фотографии.

Отчет подготовили: ФИО

Тел./факс/e-mail

Приложение 4
Контрольный тест

Фамилия, имя (или код) участника

КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ

1	<p>Отметьте пять основных, наиболее существенных проблем, возникающих в организации в связи с отсутствием эффективной системы процессов управления знаниями (выберите из списка нужное)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Одну и ту же информацию приходится искать снова и снова 2. В организации преобладают малоподготовленные сотрудники 3. Сотрудники и добровольцы не могут повысить квалификацию по своему выбору 4. «Нужные» люди не получают нужной информации в нужное время 5. Нет преемственности и передачи знаний: ушел человек – вместе с ним «уходят» все его знания, контакты и т.п. 6. Организация не может гарантировать актуальность знаний и информации, которыми она пользуется 7. Организация выглядит несвоевременной в глазах партнеров 8. Прошлый опыт организации никак не учитывается, поэтому все регулярно наступают на одни и те же «грабли» 9. Организация не может создать полноценную библиотеку с нужной информацией 10. Коммуникации между сотрудниками затруднены
2	<p>Доля интеллектуального капитала в современной развивающейся организации должна быть... (выберите один вариант ответа)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. меньше материального капитала 2. должен быть четкий баланс между материальными и интеллектуальными активами (50:50) 3. больше материального капитала 4. значительной, но материальный капитал всегда должен преобладать
3	<p>В чем отличия понятий «данные», «информация», «знания» (выберите правильный по всем трем позициям вариант)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <ul style="list-style-type: none"> • Данные – это неструктурированные цифры и факты вне контекста; • Информация – это структурированный поток данных в контексте; • Знания – это персонифицированная информация, необходимая для движения процессов вперед; 2. <ul style="list-style-type: none"> • Данные – это первоначальная информация, полученная из внешних источников; • Информация – это структурированный поток данных в контексте; • Знания – это усвоенная и правильно понятая информация; 3. <ul style="list-style-type: none"> • Данные – это неструктурированные цифры и факты вне контекста • Информация – это подробное описание данных; • Знания – это умение что-либо делать

		4. Принципиальных отличий нет, эти понятия описывают одно и то же
4	Назовите четыре стадии трансформации знаний (модель SECI) (выберите из списка нужное)	<ol style="list-style-type: none"> 1. капитализация 2. интернализация 3. индустриализация 4. интеграция 5. экстернализация 6. комбинация 7. ротация 8. социализация 9. экспроприация 10. трансляция
5	Что такое «неявное знание» (выберите один вариант ответа)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знание, которое сотрудники скрывают от организации 2. Знания, информация, навыки, опыт, которыми обладают люди (сотрудники, добровольцы) 3. Знание, которое не важно для организации 4. Знание, которое трудно идентифицировать и оценить
6	Что такое «аудит знаний» (выберите один вариант ответа)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проверка профессиональной подготовки сотрудников 2. Инвентаризация знаний (кто что знает) 3. Проверка формализованных знаний организации 4. Проверка знаний на соответствие целям и задачам, выявление «пробелов» знаний и потребностей в знаниях
7	Назовите шесть обязательных компонентов организационного знания как капитала организации (выберите из списка нужное)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знания о внешней экономической ситуации 2. Знания о клиентах/партнерах 3. Знания о своем продукте/услуге 4. Знание организационной структуры 5. Знания о конкурентах 6. Знания о процессе 7. Знание основной терминологии, принятой в организации 8. Знание о финансах 9. Знание документооборота 10. Знание о людях (сотрудниках/добровольцах)
8	Что такое «явное знание» (выберите один вариант ответа)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формализованные (кодифицированные) знания сотрудников, которые имеют форму различных документов, и которые можно хранить на различных носителях 2. Знания, которые сотрудники подтверждают путем сдачи тестов, экзаменов и т.п. 3. Информация, которая активно обсуждается 4. Знание, которое очень важно для организации
9	Что такое «управление знаниями» (выберите один вариант ответа)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация процесса прохождения информации «сверху вниз» и «снизу вверх» 2. Организация корпоративного обучения для ликвидации пробелов в знаниях 3. Создание организационных, технологических и коммуникационных условий, при которых знания и информация будут способствовать решению стратегических и тактических задач организации 4. Создание коммуникационных горизонтальных и вертикальных сетей

10	<p>Назовите пять этапов (процессов) жизненного цикла знаний согласно Европейской Концепции по управлению знаниями (выберите из списка нужное)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. выявление; 2. утилизация; 3. создание; 4. хранение; 5. инвентаризация; 6. популяризация; 7. ревизия; 8. распространение; 9. очистка; 10. использование.
11	<p>Назовите последовательно этапы цикла управления знаниями («сложите пазл» - выберите один вариант ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> а) сбор и создание знаний б) распространение и использование знаний в) определение потребностей в знаниях г) определение источников знания д) коррекция знаний и описание практики их использования ж) сохранение и структуризация знаний з) формализация знаний 	<ol style="list-style-type: none"> 1. в, г, а, з, ж, б, д 2. а, б, з, ж, в, г, д 3. д, а, г, б, в, з, ж 4. г, ж, а, з, в, д, б
12	<p>В чем заключается метод «сторителлинга»? (выберите один вариант ответа)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наиболее точно рассказать о том, что видел и слышал 2. Подробные рассказы о прошлых действиях руководства, взаимодействии сотрудников или о каких-то событиях, которые обычно передаются в организации неофициально 3. Отслеживать последние слухи и сплетни, которые циркулируют внутри коллектива 4. Устный отчет о проделанной работе на общем собрании
13	<p>Какова роль организационной культуры в процессах управления знаниями в компании? (выберите три наиболее правильных, на Ваш взгляд, варианта)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способствует формированию новых ценностей, закреплению их в нормах поведения и принципах работы персонала. 2. Обеспечивает создание такой атмосферы и обстановки, которые способствуют вовлечению в процесс систематического накопления, широкого распространения и регулярного обмена знаниями всех сотрудников организации. 3. Заставляет людей быть вежливыми друг с другом 4. Формальная философия организации, которая призвана продемонстрировать конкурентам свое преимущество 5. Представляет собой совокупность ценностей, норм, традиций, форм поведения, а также присущий каждой организации стиль отношений
14	<p>Что такое «карты знаний»? (выберите четыре наиболее правильных, на Ваш взгляд, варианта)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Графическое отображение отдельных документов 2. Карточки каталога информационных и методических материалов, имеющихся в организации 3. Содержание виртуального хранилища знаний в графическом изображении 4. Это визуальное представление информации и знаний в их взаимосвязи. 5. Картотека основных специалистов организации

		<p>6. Навигационный метод представления результатов аудита знаний</p> <p>7. Схема прохождения информационных потоков в организации</p> <p>8. Структурированный документ, позволяющий увидеть все знаниевые ресурсы организации в их взаимосвязи</p> <p>9. Принцип разнесения документов по отдельным специалистам или подразделениям организации</p> <p>10. Графическое изображение местоположения знаний и информации, необходимых для работы организации и ее подразделений</p>
15	<p>Назовите четыре основных этапа внедрения системы управления знаниями в организации (выберите из списка нужное)</p>	<p>1. Реализация процессов УЗ</p> <p>2. Убеждение руководства в необходимости УЗ</p> <p>3. Определение цели и задач УЗ, формирование команды единомышленников</p> <p>4. Составление карт знаний</p> <p>5. Создание корпоративного портала знаний</p> <p>6. Прием на работу системного администратора</p> <p>7. Выбор стратегии УЗ и разработка тактики (операций) управления знаниями</p> <p>8. Аудит знаний (выявление потребностей в знаниях)</p> <p>9. Согласование проекта по УЗ с основными партнера</p> <p>10. Разработка системы мотивации персонала</p>

К Л Ю Ч К Т Е С Т У

Правильные ответы помечены желтым полем.

<p>1</p>	<p>Отметьте пять основных, наиболее существенных проблем, возникающих в организации в связи с отсутствием эффективной системы процессов управления знаниями (выберите из списка нужное)</p>	<p>1. Одну и ту же информацию приходится искать снова и снова</p> <p>2. В организации преобладают малоподготовленные сотрудники</p> <p>3. Сотрудники и добровольцы не могут повысить квалификацию по своему выбору</p> <p>4. «Нужные» люди не получают нужной информации в нужное время</p> <p>5. Нет преемственности и передачи знаний: ушел человек – вместе с ним «уходят» все его знания, контакты и т.п.</p> <p>6. Организация не может гарантировать актуальность знаний и информации, которыми она пользуется</p> <p>7. Организация выглядит несвоевременной в глазах партнеров</p> <p>8. Прошлый опыт организации никак не учитывается, поэтому все регулярно наступают на одни и те же «грабли»</p> <p>9. Организация не может создать полноценную библиотеку с нужной информацией</p> <p>10. Коммуникации между сотрудниками затруднены</p>
<p>2</p>	<p>Доля интеллектуального капитала в современной развивающейся организации должна быть... (выберите один вариант ответа)</p>	<p>1. меньше материального капитала</p> <p>2. должен быть четкий баланс между материальными и интеллектуальными активами (50:50)</p> <p>3. больше материального капитала</p> <p>4. значительной, но материальный капитал всегда должен преобладать</p>
<p>3</p>	<p>В чем отличия понятий «данные», «информация», «знания» (выберите правильный по всем трем позициям вариант)</p>	<p>1.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Данные - это неструктурированные цифры и факты вне контекста; • Информация – это структурированный поток данных в контексте; • Знания – это персонифицированная информация, необходимая для движения процессов вперед; <p>2.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Данные - это первоначальная информация,

		<p>полученная из внешних источников;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Информация – это структурированный поток данных в контексте; • Знания – это усвоенная и правильно понятая информация; <p>3.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Данные - это неструктурированные цифры и факты вне контекста • Информация – это подробное описание данных; • Знания – это умение что-либо делать <p>4. Принципиальных отличий нет, эти понятия описывают одно и то же</p>
4	Назовите четыре стадии трансформации знаний (выберите из списка нужное)	<ol style="list-style-type: none"> 1. капитализация 2. интернализация 3. индустриализация 4. интеграция 5. экстернализация 6. комбинация 7. ротация 8. социализация 9. экспроприация 10. трансляция
5	Что такое «неявное знание» (выберите один вариант ответа)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знание, которое сотрудники скрывают от организации 2. Знания, информация, навыки, опыт, которыми обладают люди (сотрудники, добровольцы) 3. Знание, которое не важно для организации 4. Знание, которое трудно идентифицировать и оценить
6	Что такое «аудит знаний» (выберите один вариант ответа)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проверка профессиональной подготовки сотрудников 2. Инвентаризация знаний (кто что знает) 3. Проверка формализованных знаний организации 4. Проверка знаний на соответствие поставленных целей и задач и выявление «пробелов» знаний
7	Назовите шесть обязательных компонентов организационного знания как капитала организации (выберите из списка нужное)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знания о внешней экономической ситуации 2. Знания о клиентах/партнерах 3. Знания о своем продукте/услуге 4. Знание организационной структуры 5. Знания о конкурентах 6. Знания о процессе 7. Знание основной терминологии, принятой в организации 8. Знание о финансах 9. Знание документооборота 10. Знание о людях (сотрудниках/добровольцах)
8	Что такое «явное знание» (выберите один вариант ответа)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формализованные (кодифицированные) знания сотрудников, которые имеют форму различных документов, и которые можно хранить на различных носителях 2. Знания, которые сотрудники подтверждают путем сдачи тестов, экзаменов и т.п.

		<p>3. Информация, которая активно обсуждается</p> <p>4. Знание, которое очень важно для организации</p>
9	<p>Что такое «управление знаниями» (выберите один вариант ответа)</p>	<p>1. Организация процесса прохождения информации «сверху вниз» и «снизу вверх»</p> <p>2. Организация корпоративного обучения для ликвидации пробелов в знаниях</p> <p>3. Создание организационных, технологических и коммуникационных условий, при которых знания и информация будут способствовать решению стратегических и тактических задач организации</p> <p>4. Создание коммуникационных горизонтальных и вертикальных сетей</p>
10	<p>Назовите пять этапов (процессов) жизненного цикла знаний согласно Европейской Концепции по управлению знаниями (выберите из списка нужное)</p>	<p>1. выявление;</p> <p>2. утилизация;</p> <p>3. создание;</p> <p>4. хранение;</p> <p>5. инвентаризация;</p> <p>6. популяризация;</p> <p>7. ревизия;</p> <p>8. распространение;</p> <p>9. очистка;</p> <p>10. использование.</p>
11	<p>Назовите последовательно этапы цикла управления знаниями («сложите пазл» - выберите один вариант ответа):</p> <p>а) сбор и создание знаний</p> <p>б) распространение и использование знаний</p> <p>в) определение потребностей в знаниях</p> <p>г) определение источников знания</p> <p>д) коррекция знаний и описание практики их использования</p> <p>ж) сохранение и структуризация знаний</p> <p>з) формализация знаний</p>	<p>1. в, г, а, з, ж, б, д</p> <p>2. а, б, з, ж, в, г, д</p> <p>3. д, а, г, б, в, з, ж</p> <p>4. г, ж, а, з, в, д, б</p>
12	<p>В чем заключается метод «сторителлинга»? (выберите один вариант ответа)</p>	<p>1. Наиболее точно рассказать о том, что видел и слышал</p> <p>2. Подробные рассказы о прошлых действиях руководства, взаимодействии сотрудников или о каких-то событиях, которые обычно передаются в организации неофициально</p> <p>3. Отслеживать последние слухи и сплетни, которые циркулируют внутри коллектива</p> <p>4. Устный отчет о проделанной работе на общем собрании</p>
13	<p>Какова роль организационной культуры в процессах управления знаниями в компании? (выберите три наиболее правильных, на Ваш взгляд, варианта)</p>	<p>1. Способствует формированию новых ценностей, закреплению их в нормах поведения и принципах работы персонала.</p> <p>2. Обеспечивает создание такой атмосферы и обстановки, которые способствуют вовлечению в процесс систематического накопления, широкого распространения</p>

		<p>и регулярного обмена знаниями всех сотрудников организации.</p> <p>3. Заставляет людей быть вежливыми друг с другом</p> <p>4. Формальная философия организации, которая призвана продемонстрировать конкурентам свое преимущество</p> <p>5. Представляет собой совокупность ценностей, норм, традиций, форм поведения, а также присущий каждой организации стиль отношений</p>
<p>14</p>	<p>Что такое «карты знаний»? (выберите четыре наиболее правильных, на Ваш взгляд, варианта)</p>	<p>1. Графическое отображение отдельных документов</p> <p>2. Карточки каталога информационных и методических материалов, имеющихся в организации</p> <p>3. Содержание виртуального хранилища знаний в графическом изображении</p> <p>4. Это визуальное представление информации и знаний в их взаимосвязи.</p> <p>5. Картотека основных специалистов организации</p> <p>6. Навигационный метод представления результатов аудита знаний</p> <p>7. Схема прохождения информационных потоков в организации</p> <p>8. Структурированный документ, позволяющий увидеть все знаниевые ресурсы организации в их взаимосвязи</p> <p>9. Принцип разнесения документов по отдельным специалистам или подразделениям организации</p> <p>10. Графическое изображение местоположения знаний и информации, необходимых для работы организации и ее подразделений</p>
<p>15</p>	<p>Назовите четыре основных этапа внедрения системы управления знаниями в организации. (выберите из списка нужное)</p>	<p>1. Реализация процессов УЗ</p> <p>2. Убеждение руководства в необходимости УЗ</p> <p>3. Определение цели и задач УЗ, формирование команды единомышленников</p> <p>4. Составление карт знаний</p> <p>5. Создание корпоративного портала знаний</p> <p>6. Прием на работу системного администратора</p> <p>7. Выбор стратегии УЗ и разработка тактики (операций) управления знаниями</p> <p>8. Аудит знаний (выявление потребностей в знаниях)</p> <p>9. Согласование проекта по УЗ с основными партнера</p> <p>10. Разработка системы мотивации персонала</p>

Приложение 6
Форма анализа контрольных тестов

Форма анализа контрольных тестов «Оценка уровня информированности участников
(рекомендуется выполнять в Excel)

№ п/п	Фамилия участника	уровень информированности участников после тренинга	
		кол-во правильных ответов	% прав. ответов от общего числа вопросов
1.			0,00%
2.			0,00%
3.			0,00%
4.			0,00%
5.			0,00%
6.			0,00%
7.			0,00%
8.			0,00%
9.			0,00%
10.			0,00%
11.			0,00%
12.			0,00%
13.			0,00%
14.			0,00%
15.			0,00%
16.			0,00%

Приложение 7
Оценочная анкета тренинга⁵²

Уважаемый участник! Цель этой анкеты – выяснить Ваше мнение о прошедшем тренинге. Просим Вас помочь нам получить информацию, которая будет использована для повышения качества подобных тренингов в будущем. Спасибо за Ваши ответы!

1. Пожалуйста, оцените каждый из перечисленных аспектов семинара от 1 до 5 (1- низший балл, 5 - высший балл)

Работа ведущих тренинга	1	2	3	4	5
Насколько оправдались Ваши ожидания от тренинга	1	2	3	4	5
Удовлетворены ли вы результатами тренинга в целом	1	2	3	4	5
Удовлетворены ли Вы уровнем организации тренинга	1	2	3	4	5

2. Ваши комментарии:

о методах обучения _____

о ведущих тренинга _____

об организации тренинга _____

3. Насколько сбалансированы формы работы:

Теория слишком много достаточно хотелось бы больше слишком мало

Практика слишком много достаточно хотелось бы больше слишком мало

Дискуссии слишком много достаточно хотелось бы больше слишком мало

Раздаточные материалы слишком много достаточно хотелось бы больше слишком мало

Ваш комментарий _____

4. Насколько уверенно Вы сейчас чувствуете себя в теме «Менеджмент знаний»?

(0 – ничего не усвоил/не понял, 1 – совершенно не уверен, 2 – слабые знания и навыки, 3 – что-то знаю и умею, но полной уверенности нет, 4 – довольно уверен, 5 – совершенно уверен)

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Ваш комментарий _____

—

5. Часть тренинга, которая оказалась для Вас наиболее интересной

⁵² Данная анкета может оставаться анонимной или быть подписана (по желанию участников)

для Вас наименее интересной

—

наиболее полезной для Вашей практической деятельности

—

наименее полезной для Вашей практической деятельности

—

6. Ваше внутреннее состояние на этом тренинге было:

- | | | | | |
|---|---|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> по большей части дискомфортным | <input type="checkbox"/> скорее дискомфортным | <input type="checkbox"/> попеременно, и дискомфортным и комфортным | <input type="checkbox"/> скорее комфортным | <input type="checkbox"/> по большей части комфортным |
|---|---|--|--|--|

7. Другие комментарии, пожелания

—

Спасибо!

Приложение 8
Регистрационная форма участников тренинга
(список участников тренинга)

ФИО тренеров:

1. _____

2. _____

Дата проведения тренинга _____

Место проведения тренинга _____

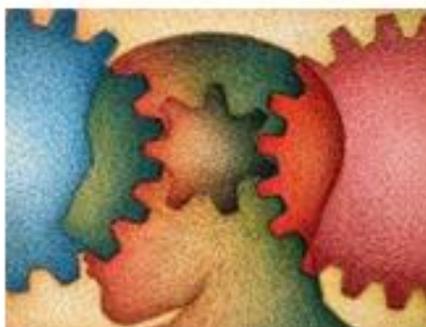
№	Фамилия, Имя участника	Пол м/ж	Место учебы (работы)	Контактная информация (телефон, e-mail)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				



РОССИЙСКИЙ КРАСНЫЙ КРЕСТ
РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР ПО ВОПРОСАМ ВИЧ-ИНФЕКЦИИ И ТБ
ГРУППА ТЕХНИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ



ТРЕНИНГ МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ



ДЕНЬ ПЕРВЫЙ

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПАКЕТ И ПРОТОКОЛ ТРЕНИНГА I-ОЙ СТУПЕНИ

ПРИЛОЖЕНИЕ 9. ТЕМЫ № 1-11

Электронная презентация доступна для скачивания по адресу: http://www.redcross-irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoy_podder/Gruppa_tehnicheskoy_podder_inf_metod/men_knowledge/Menedzhment_znanij_Informa.html



РОССИЙСКИЙ КРАСНЫЙ КРЕСТ
РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР ПО ВОПРОСАМ ВИЧ-ИНФЕКЦИИ И ТБ
ГРУППА ТЕХНИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ



ТРЕНИНГ МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ



ДЕНЬ ВТОРОЙ

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПАКЕТ И ПРОТОКОЛ ТРЕНИНГА I-ой СТУПЕНИ
ПРИЛОЖЕНИЕ 10. ТЕМЫ № 12- 22

Электронная презентация доступна для скачивания по адресу: http://www.redcross-irkutsk.org/ru/pages/Gruppa_tehnicheskoy_podder/Gruppa_tehnicheskoy_podder_inf_metod/men_knowledge/Menedzhment_znaniy_Informa.html

Менеджмент знаний

**Информационно - практическое пособие
для координаторов профилактических проектов/программ и тренеров
(методический пакет и протокол тренинга)**



**Издание подготовлено
Группой технической поддержки
Ресурсного Центра по вопросам ВИЧ-инфекции и туберкулеза
Российского Красного Креста
в рамках программы
«Региональная Инициатива по здравоохранению
в странах Евразийского региона»**

Иркутск, 2015



**РОССИЙСКИЙ КРАСНЫЙ КРЕСТ
РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР
по вопросам ВИЧ-инфекции и туберкулеза**

**г. Москва, 117036
Черемушкинский проезд, дом 5
тел. (+7)4991261751,
e-mail: tb@redcross.ru
www.redcross.ru**

**Группа технической поддержки РЦ РКК
Россия, г. Иркутск, 664005
ул.2 Железнодорожная,9
тел./факс +7 (3952) 38 25 57
e-mail: hivirk@mail.ru
www.redcross-irkutsk.org**