

Каптерев А.И.,
д.с.н., д.п.н., проф.каф. экономики и менеджмента

Структурирование корпоративных знаний

Современные организации используют, накапливают и используют ресурсы разных типов, но по мере информатизации их деятельности все более значимым становятся интеллектуальные ресурсы. В промышленно развитых странах анализ информатизации, т.е. перехода к новому историческому типу общества, стимулирует внимание к управлению знаниями. Понятие «управление знаниями» родилось в середине 90-х годов прошлого века в крупных корпорациях, где проблемы обработки информации приобрели особую остроту, став критическими. Причем управленческие проблемы возникали как из-за отсутствия, так и избытка информации. Необходимо было выявить и сосредоточиться на самом ценном, той информации, которая обеспечивает успех компании. Здесь мы подошли к моменту изложения, который нуждается в конкретизации. Именно знания, а не информация, должны, на наш взгляд, стать предметом особого внимания в изучении информационного пространства в целом и коммуникационных процессов в особенности. Знания, хотя и имеют информационную природу, но одновременно характеризуются свойствами продуктивности, структурированности, латентности. Мы считаем, что эти свойства знания позволяют не сводить личностное знание к скрытому (латентному) и общественное знание к опредмеченному, овеществленному.

Важно отметить, что мы различаем понятия «ресурс» и «потенциал» в зависимости от степени включенности этих элементов в управленческий процесс. Так независимо от управления какой-то объект рассматривается нами как ресурс, но по мере включения данного объекта в процесс управления на базе исходного ресурса моделируется, формируется и используется потенциал. Именно в анализе процесса управления и становится возможным оценить целенаправленность, этапность и эффективность использования потенциала. Мы считаем, что, опираясь на различие в трактовке понятий «информация» и «знание» необходимо различать понятия а) «**информационный ресурс**», т.е. накопленные факты и б) «**интеллектуальный потенциал**», т.е. ставшие объектом управления структурированные совокупности фактов, с выявленными взаимосвязями и возможностями их использования в зависимости от принятых целей.

Для аргументации ресурсно-потенциальной специфики мы приводим следующую таблицу (Табл.1.).

Ресурсно-потенциальная специфика

Табл.1.

Род ресурса	Вид ресурса	Доминирующий процесс	Результат (объем)	Потенциал (ресурс как объект управления)	КПР ¹
природный	вещество	добыча и переработка	ПИ ²	f(добытые ПИ/ разведанные запасы сырья)	расстояние
материальный	энергия	производство	МП ³	f (продукты/ ресурсы)	время
информационный	информация	распространение	ИП и ИУ ⁴	f(предоставленная/ произведенная инф-я)	скорость
интеллектуальный	знания	использование	экспертное знание	f(использованное / доступное знание)	ускорение

¹КПР – ключевой показатель результативности;

²ПИ - полезные ископаемые;

³МПУ – материальные продукты и услуги;

⁴ИП и ИУ – информационные продукты и услуги

Практически ежегодно (если не чаще) появляются новые концепции менеджмента, нацеленные на более эффективное управление ресурсами. К основным концепциям управления, поддерживающим современные тенденции развития бизнеса, можно отнести «процессный подход», методологии сбалансированной системы показателей (balanced Scorecard), EVA, BAM¹, ABC, электронную коммерцию, информационные порталы и, наконец, управление знаниями (Knowledge Management (KM))², который, по общему мнению, в ближайшее время станет технологией, определяющей парадигму менеджмента в целом. Компании, которые осознали ценность знания и развивают управление им, способны координировать использование своих тра-

¹ Business Activity Monitoring (BAM), Activity Based - Costing, Budgeting, Management (ABC-ABB-ABM) и т.п.

² В российской профессиональной печати используются два перевода – управление знаниями и менеджмент знаний. Отдельные авторы считают второе название более общим.

традиционных ресурсов или комбинировать их новыми и особыми способами, обеспечивая большую выгоду для потребителей, чем конкуренты. Знания, особенно полученные в результате специфического опыта фирмы, имеют тенденцию к уникальности и трудны для имитации. Поэтому, в отличие от многих традиционных ресурсов нелегко выйти на рынок со знаниями в «готовой для использования» форме. Для того, чтобы получить аналогичные знания конкуренты должны обладать аналогичным опытом и они ограничены в возможностях ускорить свое обучение даже при больших инвестициях.

Поскольку материальное производство становится вторичным по отношению к производству информации и знаний, происходят значительные изменения и в структуре занятости; главной производственной силой становится неизвестная доселе категория — работники знаний (knowledge workers), занимающая место, принадлежавшее прежде индустриальным работникам или крестьянам.

П.Друкер выделяет два главных специфических свойства работника знаний (2). Работник знаний от всех остальных участников трудового процесса отличается тем, что сам, причем безраздельно, владеет своими собственными «средствами производства»: неразрывно принадлежащими ему интеллектом, памятью, знаниями, инициативой, личным опытом, которое обычно называют скрытым. Это создает владельцам предприятий немалые сложности. Они озабочены тем, как и каким образом отчуждать эти скрытые знания и превращать их в «явные», зафиксированные и перенесенные на те или иные типы носителей. Кроме того, возникает сложность с тем, что, уходя из компании, работник уносит с собой свои неотчужденные знания. Значит, следует еще привязывать работника к своему предприятию, чтобы избежать утечки мозгов, например, превращая его в совладельца.

Вторая особенность работника знаний, по мнению П.Друкера, заключается в том, что он, вне зависимости от квалификации, является винтиком некоторого производственного процесса, может эффективно работать только в составе коллектива. Работник знаний - вовсе не какой-то ученый-одиночка, уникальный творец или управляющий, это обычный соучастник общего корпоративного дела, продуктом которого являются знания. Отсюда следует очевидная необходимость в создании технологического обеспечения данной категории работников, подобного станкам и инструментам индустриальных работников. Поэтому возникли две наиболее распространенные точки зрения на задачи и методы реализации управления профессионально-интеллектуальным ресурсом, которые сводятся к следующему:

1. Личностный подход.¹ Знание содержится в людях и главное, чтобы носители знания (эксперты) его хранили и им делились. Организация должна знать таких «экспертов» в лицо, всячески лелеять и поощрять (матери-

¹ Подход восходит к известной книге Уэнди Букович и Руфь Уильямс - "Управление знаниями - Руководство к действию" (1), содержащей массу практических советов по налаживанию процесса получения, поддержания и использования знаний в организации. Поддерживается специалистами в области управления человеческими ресурсами (HRM).

альная и нематериальная мотивация) этот живой «фундамент своего благополучия». Главное в управлении знаниями - это сотрудники, их мотивация, связи, культура компании, а технологии - это просто инфраструктура. Нет смысла разрабатывать технологию, пока нет соответствующей культуры. Не надо ставить глобальные задачи, требующие больших ресурсов, а начать с очевидного и легко доступного. Сторонники этого подхода считают, что при его использовании значительно больше шансов уловить неформальные (скрытые) знания сотрудников (например, их мнения по каким-то производственным вопросам, личные взаимоотношения с клиентами), которых в каждой компании примерно в четыре раза больше, чем знаний, которые можно преобразовать в документы. Подход подразумевает непосредственное общение сотрудников и передачу знаний на собраниях, тренингах, корпоративных мероприятиях типа формирования команд (team building) и мозговых штурмов (brain storming). Кроме того, в компании создаются условия для того, чтобы сотрудники-лидеры в какой-то области могли делиться опытом с остальными (например, наставничество) и т. д. Таким образом, основная задача управления знаниями - выявление, сохранение и эффективное использование знаний сотрудников.

2. **Инфраструктурный подход**,¹ исходит из того, что современные предприятия, особенно крупные, накопили гигантские объемы данных о клиентах, поставщиках, операциях и многом другом, хранящиеся в десятках операционных и транзакционных систем в различных функциональных подразделениях. В этих базах данных скрыты настоящие сокровища мудрости - исчерпывающие знания о клиентах, благодаря которым можно добиться поразительных успехов в их привлечении и удержании. Но камень преткновения на пути к таким успехам заключается в том, что эта ценнейшая информация содержится в огромном количестве независимых друг от друга источников, и ее извлечение для конкретных целей становится в подавляющем большинстве случаев физически невыполнимой задачей. Настоящим «океаном информации» является и Интернет, но эта информация, как и упомянутая ранее, в основном представляет собой необработанные данные, не пригодные для целей анализа. Применяемые сейчас разрозненные информационные технологии: интранет и средства для групповой работы, СУБД и хранилища данных, добыча данных и текста, телеконференции и системы дистанционного обучения гармонично прогрессируют по пути от «простых» вычислительных операций к аналитической обработке данных (OLAP), выявлению скрытых зависимостей и правил, что и понимается под управлением знаниями. Графически соотношение данных подходов представлено на схеме 1.

¹ Его основными сторонниками являются фирмы поставщики IT-решений или консультанты в области бизнес-аналитики.

Схема 1. Соотношение инфраструктурного и личностного подходов к управлению профессионально-интеллектуальным ресурсом



Следование какому-либо из этих подходов может принести определенные плоды компании, но не позволит сделать знания основным фактором, создающим стоимость, и ключевым ресурсом компании. Необходима интеграция предложенных подходов и учет всех граней управления знаниями, ко-

торое охватывает одновременно несколько аспектов менеджмента.

Применительно к конкретной предметной области мы считаем необходимым различать **профессионально-интеллектуальный потенциал по уровню системности**: а) интуитивное знание (ассоциации, мнения, гипотезы); б) понятийное знание (тезаурусы, фреймы, семантические сети); в) систематизированное (правила, теоремы, законы). Во-вторых, мы рассматриваем проблему взаимоперехода информации в знание и наоборот как процесс **опредмечивания - распредмечивания** профессионально-интеллектуального ресурса. Этот процесс информационный по природе, образовательный по форме, субъективный по характеру.

Западные методы управления профессионально-интеллектуальным ресурсом уже по умолчанию подразумевают наличие идентифицированных (как правило, и формализованных) бизнес-процессов, а управление компанией рассматривают, как управление системой взаимосвязанных бизнес-процессов - это находит отражение в международных стандартах качества управления (3). Однако российская практика показывает, что четкое понимание того, какие процессы происходят внутри организации, не является атрибутом многих компаний. Поэтому целесообразно выделить в качестве самостоятельного вида профессионального знания, необходимого в управлении профессионально-интеллектуальным потенциалом организации, **процессное знание** – знание о структуре компании, бизнес процессах и функциях выполняемых в компании, зонах ответственности, правилах выполнения работ.

Необходимо также, на наш взгляд, специально выделить такой вид профессионального знания как **знание о людях**. Именно они добавляют в продукт свою компетентность, квалификацию, соблюдение технологии и ответственность за качество работы. Известная всем фраза нашего бывшего руководителя страны «Кадры решают все» фактически стала при социализме апофеозом лицемерия, поскольку оценка персонала из многофакторной превратилась в идеологическую оценку лояльности. В своих многих работах на эту тему мы показали, как сегодня в развитых странах относятся к этому ресурсу и этому виду профессионального знания.

Другим отличием российского менеджмента можно считать уровень развития стратегического управления на предприятиях. Даже на крупных предприятиях многие руководители большую часть времени посвящают решению операционных вопросов, а существующие отделы стратегического развития, как правило, занимаются исключительно стратегическим маркетингом и выработкой рыночных стратегий. Однако с точки зрения управления профессионально-интеллектуальным потенциалом организации важно не столько представление о рыночных стратегиях, сколько понимание стратегических целей для основных бизнес процессов и функциональных областей, которые обеспечивают реализацию стратегии.

Только понимая эти цели, можно ставить требования к необходимым знаниям и системе управления ими. Поэтому понимание стратегической роли следует рассматривать как отдельный аспект общей системы управления профессионально-интеллектуальным потенциалом и выделить **знание о це-**

лях.

Относясь к финансовым показателям как к итогам (собственно, это цели «по умолчанию», для любой бизнес-системы) ССП (Сбалансированная Система Показателей) ориентирует компанию на все более упреждающий контроль бизнеса: кроме финансовых вводятся показатели характеризующие маркетинг (доли рынка и ценностное предложение - value proposition), уровень организации процессов, знания.

Финансовые цели. Обычно производится выбор из двух альтернатив: либо постепенное увеличение доходности и завоевание рынка (долгосрочная перспектива), либо генерирование максимально возможного денежного потока в ближайшей перспективе (краткосрочная).

Клиентские цели. Чтобы достичь финансового успеха, надо четко обозначить целевые сегменты, где будет вестись борьба за клиента, а также обозначить то ценностное предложение, за счет которого компания попытается добиться успеха. Хотя это «value proposition» желательно конкретизировать, ибо это и есть главное в стратегии завоевания клиента, то, что должно отличать нашу компанию от других, на что мы делаем ставку! («Качество», здесь трактуется не как чисто производственный показатель – «ноль-дефектов», а как степень удовлетворения потребительских ожиданий – и от характеристик продукта, и от своевременного выполнения заказа и от стиля общения с клиентом.

Цели по процессам: Как только установлены клиентские цели – компания разрабатывает цели для внутренних процессов. Причем акцент делается не только на совершенствовании существующих процессов и их показателей (например, издержек), а на новых - перспективных процессах развития. В конечном счете, выбор производится между длинными стоимостными цепочками – идущими от развития, т.е. создания и вывода новых продуктов и короткими стоимостными цепочками – цепочками, ограниченными циклом выполнения запроса клиента.

Необходимость в первую очередь выстраивать четкую и непрерывную связь знаний с критическими факторами успеха бизнеса подтверждается исследованиями Майка Зака (5):

- Несмотря на то, что менеджеры признают важность связи между управлением знаниями и бизнес стратегией, эта связь редко представлена на практике. Инвестиции в создание и использование знаний продолжают ориентироваться на краткосрочные выгоды ил иметь размытое обоснование. Они до сих пор редко связаны с достижением стратегических целей бизнеса.
- Менеджерам необходима модель, которая бы помогла им идентифицировать связь между стратегией и знанием.

Те организации, которые пытаются установить стратегическую связь обычно начинают с разработки инициативы по управлению знаниями, а потом стараются в обратном порядке определить роль управления знаниями в стратегии организации. Они считают, что управление профессионально-интеллектуальным потенциалом – это стратегическая деятельность, поскольку

ку оно увеличивает создание и обмен знаниями. Основное внимание в их подходах к управлению знаниями приковано к вопросам поиска, создания, обмена знаниями, к выбору между персонализацией и кодификацией, а также к разработке соответствующей конфигурации организационных и технологических ресурсов для поддержки выбранной ориентации. Однако все эти задачи ориентированы скорее на тактические процессы управления профессионально-интеллектуальным потенциалом, а ответ на вопрос: какие знания должны создаваться и распространяться в организации остается открытым.

Поэтому теперь рассмотрим *системное знание*.

Деятельность превращается в системную в результате участия в ней различных специалистов и организаций, соединяющих объект, субъект и процесс деятельности и приводящих к ее результатам. Таким образом, мы видим, что цели и задачи в области «знаний» лежат на самом глубинном уровне, создавая наиболее прочный фундамент успеха компании. Преимущество в конкуренции обеспечивается за счет того, что корпорация, использующая системы управления знаниями, понимает, какая же информация у нее есть, где она лежит, где и когда ее применять!

Сошлемся на Питера Друкера: «Большинство ресурсов не являются специфичными: капитал, оборудование, материальные ценности – не могут быть использованы для того, чтобы отличить один бизнес от другого по своей глубинной сути. Самый главный ресурс, отличающий бизнес и дающий решающие конкурентные преимущества – это используемые в нем специфические производственные и управленческие знания» (2).

Поэтому отставание в развитии знаний в данном году может привести к ухудшению качества процессов в следующем и рыночных позиций через год, что приведет, в свою очередь, к плохим финансовым результатам через два года. Управление профессионально-интеллектуальным потенциалом может рассматриваться как мощное конкурентное преимущество только в фирме, ориентированной на постоянное развитие бизнеса и бизнес-инновации.

Итак, мы выделяем следующие виды профессионального знания, необходимые для управления профессионально-интеллектуальным потенциалом на корпоративном уровне: а) знание о процессах; б) знание о людях; в) знание о системах; г) знание о целях.

<p>Знание о целях</p>	<p>Понимание взаимосвязи управления знаниями со стратегией компании и потребностями внешних заинтересованных сторон:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Управление знаниями поддерживается высшим руководством</i> • <i>Устанавливаются причинно-следственные связи между знаниями и потребностями внешних заинтересованных сторон</i> • <i>Определяются стратегические знания, которые необходимы для реализации целей организации</i> • <i>Определяется недостаток в стратегических знаниях</i> • <i>Проводятся ознакомительные мероприятия и тренинги</i>
------------------------------	--

	<i>по управлению знаниями</i>
 Знание о системах	<p>Понимание того, какое знание необходимо для выполнения процессов, где оно находится и как распределено в компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Проводится аудит текущего состояния управления знаниями</i> • <i>Разрабатываются процессы управления знаниями</i> • <i>Осуществляется технологическая поддержка процессов управления знаниями</i> • <i>Создаются карты знаний, которые описывают источники как скрытых, так и явных знаний, а также формы использования и создания знаний</i>
 Знание о людях	<p>Понимание системного характера профессионализации и коммуникации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Стимулируется и поощряется сотрудничество и командная работа</i> • <i>Внедряются новые системы организации сообществ</i>
 Знание о процессах	<p>Понимание структуры и бизнес процессов компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Функциональный анализ бизнес-процессов компании</i> • <i>Создаются регламенты и правила для выполнения</i>

Табл.3. Структура видов профессионального знания

Библиографический список

1. Букович У., Уильямс Р. Управление знаниями - руководство к действию.- М., 2000
2. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в 21 веке.- М. Изд-во Вильямс, 2000.
3. ИСО 9004:2000 Системы менеджмента качества – Руководство по улучшению деятельности.- М., 2001.
4. Каптерев А.И. Профессиональное знание: формирование и использование в инновационной экономике: Монография М.: ИД «АТИСО».- 2012.-412 с.
5. Zack Michael H. Developing a Knowledge Strategy: Epilogue. Forthcoming in The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge: A Collection of Readings,
<http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat2/kstrat2.htm>