

© **Матвеев А. Ю., 2016**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Данная статья является введением в такой процесс как управление знаниями. Статья дает понимание, что такое управление знаниями на предприятии, и для чего этот процесс нужен.

Ключевые слова: управление знаниями, знания, цепочка знаний.

Сейчас все чаще и чаще мы слышим такое понятие как управление знаниями. Что вкладывается в это понятие? И почему призывы акцентировать внимание на эту управленческую деятельность в организации звучат все громче и громче?

Знание — Сила, сказал Фрэнсис Бэкон. Казалось бы, простая и естественная фраза, но в ней заключен большой смысл. Силу можно применять по-разному. Сила может ввести в искушение применять её только во благо собственным интересам. Порицание такого искушения, или иначе — монополии на знания, было отмечено еще в Коране 1300 лет назад, во многих его Сурах. Например, фрагмент из Суры 39

«Толпы», говорит о таком искушении — «50(49) и когда постигнет человека зло, он взывает к Нам. Потом, когда обратим Мы это в милость от Нас, он говорит: «Мне это даровано по знанию». Нет, это искушение, но большая часть из них не знает» [1]. Сила Знания дает конкурентное преимущество его владельцу перед другими участниками процесса. В зависимости от характера процесса, в котором применяется знание, оно может принести владельцу деньги, славу, признание и, что самое главное, власть. Еще в древнем Египте и Месопотамии касты жрецов, имеющие реальную власть, четко разграничивали доступ к знаниям обычных граждан, тем самым, создавая себе конкурентные преимущества. Т.е. жрецы вводили

монополию на знания. Но знания также являются нематериальным активом его владельца. И как у любого актива у знаний есть срок амортизации. После истечения срока амортизации, знания требуют обновления, замены, пересмотра. При монополии на знания их очень трудно обновлять и держать в актуальном состоянии, это в итоге, в долгосрочной перспективе, приводит к застою и разрушению сложившейся системы, построенной на монополии знаний. Что собственно и показала история этих древних цивилизаций. Если же не поддаваться искушению и делиться знаниями с участниками процесса, то срабатывает синергетический эффект, который позволяет всем участникам процесса получить совершенно новые знания. Но тут опять может сработать психологическая ловушка. Владелец знаний может испугаться того, что переданные им знания, могут быть обращены в итоге против него самого или использованы не по назначению. И история знает не мало подобных примеров. Арне Берлинг — профессор математики, который во время второй мировой войны смог разгадать код шифровальной машины Германии T52, но в итоге так и не передал никому это знание. Еще один пример: Никола Тесла, который на заре XX века смог получить технологию передачи электричества и энергии на любые расстояния, что даже при текущем развитии технологий полноценно так и не реализовано. Становится очевидным, что управление знаниями очень сложный процесс, как в рамках управления своими собственными знаниями, так и в контексте управления знаниями в организации или обществе. Но освоение процесса управления знаниями в текущем течении развития мира жизненно необходимо всем и на всех уровнях человеческой организации. Скорость развития информационных технологий и научного прогресса, начиная с середины XX века, очень сильно ускорила процесс инфляции знаний, и поэтому уметь управлять своими собственными знаниями, чтобы оставаться на плаву, полезно каждому человеку. Как не уйти в монополию своих знаний и не застрять там, растеряв все конкурентные преимущества, как поделиться знаниями так, чтобы не остаться в проигрыше, как получить новые знания и обновить имеющиеся? Такие вопросы свойственны не только для отдельно взятого человека, но и для организаций, для целых стран и для всего человечества.

Мы показали, что знания, это нематериальный актив и знания могут наделять силой своего владельца. Но какие есть формальные определения термина «Знание»? Существует много определений. Вот довольно длинное определение. Знание — форма существования и систематизации результатов познавательной деятельности человека. В широком смысле слова, знание — это образ реальности субъекта в форме понятий и представлений. Знание в узком смысле — это обладание проверенной информацией (ответами на

вопросы), позволяющей решать поставленную задачу. Например, знание предмета — уверенное понимание предмета, умение обращаться с ним, разбираться в нём, а также использовать для достижения намеченных целей. Знание помогает людям рационально организовывать свою деятельность и решать различные проблемы, возникающие в её процессе [2].

Или вот такое определение: Знания — это результаты интеллектуальной деятельности во всех областях жизни человека. Они имеют ряд специфических свойств [3]:

- Нематериальность.
- Отсутствие физического износа.
- Неисчерпаемость.
- Способность к самопроизводству.
- Тиражируемость.
- Доступность

Есть ещё более лаконичное определение: Знания — это однозначное осознание, понимание смысла, заключенного в обработанной информации.

Исходя из определений, можно сделать вывод, что самим по себе Знанием управлять нельзя. Но можно заметить, по приведенным определениям, что Знание, это совокупность опыта, информации и данных. А вот опытом, информацией и данными мы управлять можем. Получается, чтобы успешно использовать процесс управления знаниями, необходимо сфокусироваться на опыте, на информации и данных. Процесс управления своими знаниями отдельно взятого человека, в общем не будет отличаться от процесса управления знаниями в организации, даже на уровне некоторых определений, но в рамках данной статьи далее будет рассматриваться только управление знаниями в организациях.

Важно отметить три критических аспекта, которые вводят отличие знаний от информации, и показывают, когда информация может считаться знаниями.

- Знания связаны. Они существуют как набор множества навыков и идей (коллективная мудрость).

- Управление знаниями — это катализатор, оно активизирует действия (использование мудрости). Знания всегда зависят от условий среды и стимулируют проведение ответных на изменение этих условий действий (развитие реакции). Информация, которая к этому не приводит, знаниями не является. Как сказал Питер Друкер: «Знания по большей части существуют только в приложении».

- Знания можно применять в условиях, с которыми еще не приходилось сталкиваться. Когда информация применяется в новых ситуациях, для которых не существует прямых прецедентов, она становится знаниями, и напротив, «закупоренная» в предыдущей модели информация — не есть знания [4].

Все участники процесса управления знаниями должны ясно понимать разницу между знаниями и их управлением и информацией, и её управлением. Без такого понимания, процесс управления знаниями, скорее всего, не будет успешным и эффективным.

Введем еще одно определение. Управление знаниями (Knowledge Management, КМ) — это активизация использования коллективной мудрости для развития реакции и способностей к новаторству. Т.е. задачи такого процесса, как управления знаниями в организации сводятся к тому, чтобы развить в сотрудниках организации склонность к генерированию новых знаний, склонность к самообучению [4].

Процесс управления знаниями в организации можно показать через цепочку знаний. Цепочка знаний (К-цепочка) — это серия взаимодействий, составляющая инновационный цикл организации. Цепочка знаний, определяющая уникальность и

долголетие любой организации, состоит из четырех основных звеньев, они же являются и теми факторами, которые позволяют компаниям успешно модифицироваться, пресекая попытки конкурентов выбиться вперед [4]:

- осведомленность о внутренней корпоративной среде;
- чувствительность к внутренней корпоративной среде;
- осведомленность о внешней для корпорации среде;
- чувствительность к внешней для корпорации среде

Если вернуться к определению процесса управления знаниями, то в контексте цепочки знаний, процесс Управления знаниями обеспечивает движение и проницаемость между четырьмя звеньями цепочки знаний (см. рис. 1), что в итоге ускоряет процесс новаторства.

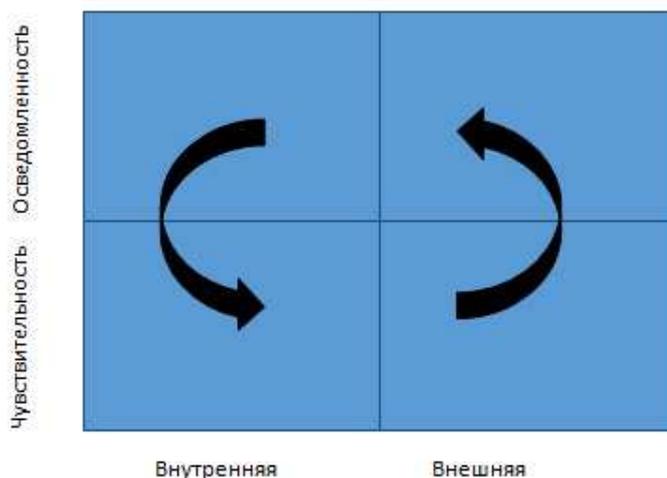


Рис. 1 Цепочка знаний

Для более четкого понимания цепочки знаний рассмотрим все звенья на примерах организаций,

использующих процесс управления знаниями и теми, кто этого не делает.

Таблица 1. Организации, в которых не реализовано управление знаниями

	внутренняя	внешняя
Осведомленность	Плохую внутреннюю осведомленность характеризуют обширное применение организационных графиков, приказное управление, недостаток обмена знаниями и статические политика и процедуры.	Замедленная в результате маркетинговых исследований «избитого» рынка и чрезмерного доверия торговым маркам товаров обратная связь с покупателями
Чувствительность	Старый корпоративный опыт, а также иерархическая структура управления/контроля и раздробленность организации на отдельные подразделения	Медленные дистрибуторские каналы стандартизованных продуктов, длительный промежуточный период между инновационными циклами

	душат новые идеи.	
--	-------------------	--

Таблица 2. Организации, в которых реализовано управление знаниями

	внутренняя	внешняя
Осведомленность	Постоянная коллективная осведомленность о сильных и слабых сторонах, не ограниченная структурными и функциональными границами	Разобрана непроницаемая преграда между рынком и способностью организации к новаторству, что важно для принятия правильных решений о формировании партнерских отношений с перспективными компаниями и заказчиками
Чувствительность	Мгновенная организация имеющихся корпоративных профессиональных навыков (ресурсов) на основе внутренней осведомленности.	Возможность постоянно соответствовать условиям рынка, даже когда рынок не может их сформулировать и точно нельзя определить прибыль.

Если инновационность мы получаем от движения знаний между ячейками цепочки знаний, то успех организации в процессе управления знаниями измеряется скоростью, с которой знания двигаются между ячейками цепочки знаний.

Перед тем как, согласно цепочке знаний, налаживать осведомленность и настраивать чувствительность организации, или другими словами начать работать с процессом управления знаниями, необходимо выстроить фундамент. И первый шаг в формировании такого фундамента — классификация знаний. Для классификации Знания можно условно разбить на две группы явные и неявные, после этого только станет понятно, как с ними работать, т.к. знания каждого типа требуют разного подхода в обращении.

Явные (эксплицитные) знания — это знания, которые могут быть выражены на формальном языке и с легкостью переданы от одного человека к другому [4].

Неявные (имплицитные) знания — это знания, которые определяются как персональные знания, связанные с личным опытом (предположения, идеи, инстинкт, анализ) [4].

Наиболее ценные знания организации — имплицитные. Из-за простоты распространения корпоративных эксплицитных знаний конкурентам, как правило, не сложно стать их обладателями, а вот изучить и создать неявные для них проблема. Поэтому, если компания в состоянии использовать имплицитные знания, в ее распоряжении находится гораздо более мощный инструмент обеспечения конкурентных преимуществ.

Вторым шагом в построении фундамента процесса управления знаниями, закладывается определение и внедрение функций процесса управления. Например, можно описать следующие функции процесса управления знаниями:

- **Посредничество.** Функция связи между знаниями и людьми. Суть, состоит в организации коммуникаций того, кто ищет определенные знания, с теми, кто может их предоставить.

- **Воплощение.** Связь знаний со знаниями. Это процесс сбора знаний во внешнем депозитарии и организации их согласно классификационным схемам.

- **Усвоение.** В то время как воплощение отвечает за сбор знаний, задача усвоения — нахождение знаний согласно определенным требованиям пользователя. Это выборка знаний из депозитария, их фильтрация с целью обеспечения соответствия запросу и, наконец, построение новых структур знаний;

- **Познание** — связь знаний с процессом принятия решений на основе доступных (прошедших три предыдущих стадии: посредничество, воплощение и усвоение) знаний.;

Познание дает пользователям возможность организовывать быстрые и спонтанные связи между отдельными частями знаний с помощью визуальных инструментов навигации по их сложной структуре. В результате этого процесса рождаются новые знания, что и представляет собой в итоге конечную цель процесса Управления Знаниями (Knowledge Management) [4].

Третьим шагом, в организации, которая стремится внедрить процесс управления знаниями, должны быть определены лидеры в области управления знаниями. Должны быть те, кто отвечает за преобразование явных знаний в инструкции, программные и системные приложения — инженеры знаний. Должны быть те, кто отвечает за сбор, организацию и распространение знаний, своего рода ходячий депозитарий лучших практик — аналитики знаний. Должны быть и те, кто управляет инженерами и аналитиками знаний — менеджеры знаний. Хотя могут быть организованы сообщества без выделения явных функций у сотрудников. Все зависит от типа и размера организации.

Один из важных аспектов процесса управления знаниями, и вообще управления в целом это измерение. Но конкретных методологий по измерению знаний нет. Обычно компании стараются использовать методики по оценке

активов, т.к. знания — это нематериальный актив организации. Для этого можно использовать стандарт ISO 55000 по управлению активами. Также существует методика, предложенная Всемирным банком — Knowledge for Development — K4D. Хотя методика предложена для измерения экономики знаний стран. Её можно переложить и на организации.

В заключении можно сделать следующие выводы. Наиболее ценный актив в организации, с точки зрения процесса управления знаниями, это имплицитные знания. Такие знания дают реальное конкурентное преимущество, и конкурентам эти знания трудно получить. Но такие знания находятся только в головах сотрудников организации. Поэтому - «Кадры решают все». И один из самых главных фокусов в работе всей организации в контексте процесса управления знаниями должен быть направлен на людей. У сотрудников не должно быть страха, что, поделившись своими знаниями, они обернутся против них в конкурентной борьбе с другими сотрудниками. Сотрудники должны понимать, как они могут монетизировать свои знания. Должна быть создана среда, которая будет стимулировать обмен знаниями между сотрудниками организации. Должны быть разработаны системы корпоративной памяти. Должна проводиться регулярная работа по предупреждению ухода важных сотрудников с точки зрения управления знаниями и т.д. и т.п. Управление знаниями, это постоянный процесс его нельзя один раз настроить и всю оставшуюся жизнь получать результат. Должна проводиться постоянная работа, и с каждым годом, эта работа будет становиться все интенсивнее и интенсивнее. И даже если вы не собираетесь пока внедрять процесс управления знаниями, надо помнить — этот процесс у вас есть и был всегда, просто вы его не контролируете, а значит знания организации, пока для вас, не являются той силой, которую можно целенаправленно использовать. ■

1. Сура 39 «Толпы» [Электронный ресурс] // Коран URL: <http://falaq.ru/quran/krac/39> (Дата обращения: 10.09.2016)

2. Знание [Электронный ресурс] // URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5> (Дата обращения: 11.09.2016)

3. Управление знаниями – это технология, которая позволит наполнить смыслом мир, в котором мы существуем [Электронный ресурс] // [quality.eur.ru - URL: http://quality.eur.ru/docum6/knowledge-management-new.htm](http://quality.eur.ru/docum6/knowledge-management-new.htm) (Дата обращения: 11.09.2016)

4. Томас Кулопулос, Карл Фрапполо. Управление знаниями — что это такое/ Томас Кулопулос, Карл Фрапполо; пер. с англ. ЗАО «Документум Сервисиз», 2001 г.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Знание [Электронный ресурс] // URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5> (Дата обращения: 11.09.2016)

Сура 39 «Толпы» [Электронный ресурс] // Коран URL: <http://falaq.ru/quran/krac/39> (Дата обращения: 10.09.2016)

Томас Кулопулос, Карл Фрапполо. Управление знаниями — что это такое/ Томас Кулопулос, Карл Фрапполо; пер. с англ. ЗАО «Документум Сервисиз», 2001 г.

Управление знаниями – это технология, которая позволит наполнить смыслом мир, в котором мы существуем [Электронный ресурс] // [quality.eur.ru - URL: http://quality.eur.ru/docum6/knowledge-management-new.htm](http://quality.eur.ru/docum6/knowledge-management-new.htm) (Дата обращения: 11.09.2016)

Introduction to Knowledge Management process

© Matveev A., 2016

This article is an introduction to a process of knowledge management. The article gives an insight into what knowledge management in the enterprise, and why this process needs.

Keywords: knowledge management, knowledges, knowledge chain.