



СУТНІСТЬ, ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ

Я. О. Захарова, С. Є. Захаров

*Донбаська національна академія будівництва і архітектури,
вул. Державіна, 2, м. Макіївка, Донецька область, Україна, 86123.*

E-mail: manage_nasa@mail.ru

Отримана 25 березня 2011, прийнята 22 квітня 2011.

Анотація. У статті проаналізовано сучасне розуміння діяльності з управління знаннями. Показана відмінність між поняттями «знання» і «інформація». Розглянуто дефініцію поняття «управління знаннями», а також пропонується авторське визначення даного терміну. Виходячи з даного визначення виділені напрями в управлінні знаннями. Також розглянуті існуючі підходи до управління знаннями. Значна увага приділяється двом типам знань – явним і неявним. Пропонуються конкретні інструменти управління знаннями. Розглядається навчання в організації як метод управління знаннями. Показані характеристики організації, що навчається, а також наводиться визначення поняття «організація, що навчається». Особлива увага у даній статті приділяється також поняттям «соціальна мережа» і «соціальний капітал». Висвітлюється поняття тематичних співтовариств як одного з найбільш важливих способів розвитку соціальної мережі і як методу управління знаннями.

Ключові слова: знання, інформація, управління знаннями, організація, що навчається, соціальна мережа, соціальний капітал, тематичні співтовариства.

СУЩНОСТЬ, ПОДХОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Я. А. Захарова, С. Е. Захаров

*Донбасская национальная академия строительства и архитектуры,
ул. Державина, 2, г. Макеевка, Донецкая область, Украина, 86123.*

E-mail: manage_nasa@mail.ru

Получена 25 марта 2011, принята 22 апреля 2011.

Аннотация. В статье проанализировано современное понимание деятельности по управлению знаниями. Показано различие между понятиями «знания» и «информация». Рассмотрена дефиниция понятия «управление знаниями», а также предлагается авторское определение данного термина. Исходя из данного определения выделены направления в управлении знаниями. Также рассмотрены существующие подходы к управлению знаниями. Значительное внимание уделяется двум типам знаний – явным и неявным. Предлагаются конкретные инструменты управления знаниями. Рассматривается обучение в организации как метод управления знаниями. Показаны характеристики обучающейся организации, а также приводится определение понятия «обучающаяся организация». Особое внимание в данной статье уделяется также понятиям «социальная сеть» и «социальный капитал». Освещается понятие тематических сообществ как одного из наиболее важных способов развития социальной сети и как метода управления знаниями.

Ключевые слова: знания, информация, управление знаниями, обучающаяся организация, социальная сеть, социальный капитал, тематические сообщества.

MAIN POINTS, METHODS AND INSTRUMENTS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

Zakharova Iana, Zakharov Sergey

*Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture,
2, Derzhavina Str., Makiivka, Donetsk region, Ukraine, 86123.*

E-mail: manage_nasa@mail.ru

Received 25 March 2011, accepted 22 April 2011.

Abstract. The paper has analyzed the contemporary comprehension of knowledge management activities. Distinction between the concepts of «knowledge» and «information» has been presented. The definition of the concept of «knowledge management» has been considered and the authors' definition of the term has been given. From above given definition, the trends at the knowledge management have been distinguished. The existing methods of the knowledge management have also been considered. The emphasis is on two types of knowledge – explicit and implicit ones. The specific knowledge management instruments have been proposed. The organization training has been considered as the knowledge management method. The features of a training organization have been given, as well as the definition of «a training organization». The particular attention has been also paid to the concepts of «social network» and «social capital». The concept of thematic communities has been exposed as one of the most important evolution modes of social networks and as the method of knowledge management.

Keywords: knowledge, information, knowledge management, training organization, social network, social capital, thematic communities.

Вступление

В современной экономике вновь созданная стоимость определяется не столько физическими ресурсами, сколько знаниями, которые проявляются в новых продуктах, в новых технологиях, в новых навыках, в новых отношениях с потребителями. В XXI веке знания являются доминирующим средством достижения высоких социально-экономических результатов. Традиционные факторы производства в современной экономике действуют только при условии эффективного использования знаний [1].

Эти знания проявляются в навыках и умениях людей и закрепляются в виде патентов, лицензий, организационных структур, методов взаимодействия предприятий и учреждений. В настоящее время управление знаниями является одним из решающих факторов социально-экономического развития.

Развитие теории управления знаниями привело к тому, что на современном этапе знания рассматриваются как главный ресурс не только на микро-, но и на макроуровне, а экономика наиболее развитых стран имеет название экономики знаний.

Однако в Украине все еще не существует единой концепции управления знаниями. Значительную роль в этом сыграло то, что многие IT-компании внесли свой смысл в это понятие, рассматривая только технологическую часть анализируемого понятия. Вследствие этого в сознании отечественного бизнес-сообщества как непосредственные продукты процесса управления знаниями закрепились лишь такие известные термины, как КИС, ERP, workflow и другие продукты автоматизации, что очень ограничивает взгляд на концепцию управления знаниями. В связи с этим тщательное рассмотрение самой теории управления знаниями в её истинном значении является крайне актуальным для Украины.

Анализ последних исследований

Тема управления знаниями развивалась в работах Д. Белла, М. Маклюэна, Й. Масуды, Э. Тоффлера, К. Эрроу, М. Полани, В. М. Глушкова, Ю. А. Шрейдера, Р. Ф. Гиляревского, Л. С. Козачкова, Р. Акскина, Д. МакКракен. Как самостоятельная отрасль менеджмента концеп-

ция «управления знаниями» рассматривалась в трудах таких авторов как К. Свейби (Швеция, скандинавский или европейский подход), К. Вииг (американский подход), И. Нонаки, Х. Такеучи (японский подход). Широкое распространение концепции «управления знаниями» во всех сферах деятельности, включая бизнес, науку, образование; формирование «технологий управления знаниями» как совокупности процессов, методов, приемов и программно-технологических средств для обеспечения свободной циркуляции знаний и их генерации отражено в работах таких авторов как: Т. Давенпорт, Л. Прусак, Д. Смит, К. Ньюэлл.

Цель статьи

Цель данной статьи состоит в том, чтобы осветить сущность управления знаниями, обосновать подходы к управлению знаниями в деятельности организаций и выявить инструментарий управления знаниями.

Основное содержание статьи

На современном этапе в Украине зачастую понятие «управление знаниями» приравнивают к информационно-технологической составляющей деятельности предприятий, связывая его с обеспечением интегрированного поиска информации и удобной работы с результатами поиска, с автоматической категоризацией информации, обеспечением возможности автоматически получать необходимую информацию и т. п. Отрицать такую составляющую в управлении знаниями, определенно, нельзя. Однако, общеизвестно, что управление знаниями – это работа не столько с информацией, сколько непосредственно со знаниями, а также с теми факторами, которые влияют на обмен знаниями и распространение их между сотрудниками (коммуникации, взаимодействия, культура доверия).

Разницу между информацией и знаниями Карл Вииг охарактеризовал так: «Знания состоят из истин и представлений, точек зрения и концепций, мыслей и предположений, методологий и ноу-хау. Мы накапливаем знания, организуем их, интегрируем и бережем в течение длительного времени, чтобы применить в конкретной ситуации. Информация состоит из

фактов и данных; мы последовательно применяем знание для интерпретации имеющейся информации, чтобы принимать решение» [2].

Далее остановимся на дефиниции понятия «управление знаниями». В научной литературе можно встретить различные определения. Наиболее удачными, на наш взгляд, являются следующие:

- управление знаниями – это систематические процессы, благодаря которым распознаются, создаются, сохраняются, распределяются и применяются необходимые для успеха организации знания (процессный подход);
- управление знаниями – это создание организационных, технологических и коммуникационных условий, при которых знания и информация будут способствовать решению стратегических и тактических задач организации (системный подход) [3].

Однако, на наш взгляд, для более точного выражения сути управления знаниями следует дать такое определение: управление знаниями – система действий, направленных на некоторую совокупность субъектов мыслительной деятельности с целью ее активизации, повышения эффективности, и практической реализации, сопровождающейся поиском, передачей, оценкой и применением знаний.

Данный взгляд подчеркивает такие аспекты, как коллективный характер управления знаниями, указывает на его более сложную природу.

В литературе выделены основные подходы к управлению знаниями, которые можно сгруппировать в четыре направления [4]:

1. Информационно-технологический подход – концентрируется на любых технологических решениях, которые дают возможность сохранять и распространять информацию.
2. Организационный подход – определяет, какой должна быть структура организации, чтобы процессы управления знаниями в ней стали максимально эффективными.
3. Экологический подход – рассматривает коммуникации людей, среду их взаимодействия и циркуляцию знания как единую систему.
4. Комбинированный подход.

Исходя из данного определения целесообразно, с нашей точки зрения, выделить следующие направления в управлении знаниями (УЗ):

- приращение знаний (процессы, связанные с обучением, поиском и оценкой знаний);
- межличностное взаимодействие (процессы распространения знаний, самоорганизации, самоуправления системы УЗ, когнитивная составляющая, неявные знания, сообщества практиков);
- информационные технологии в УЗ;
- управление творчеством (реализация, применение знаний).

К инструментарию управления знаниями можно отнести:

- программы обучения и повышения квалификации, наставничество, кураторство, командировки, УЗ-тренинги, навигация, кастомизация ресурсов знаний и информации;
- создание тематических сообществ, мероприятия по укреплению доверия и сплочения коллектива, корпоративные праздники, программы адаптации и т. п.;
- физическая среда офисов;
- обеспечение необходимыми ИТ-средствами (технологии доступа к информации; совместная работа групп и социально-ориентированное ПО; системы управления контентом; Web 2.0 инструменты; семантический веб; корпоративная память; порталы знаний и карты знаний).

Обучение как метод управления знаниями можно отнести и к явным, и к неявным знаниям. Забота об обучении, непрерывном повышении квалификации каждого – неперенный атрибут любой успешно действующей компании. Обучение персонала становится относительно самостоятельным фактором формирования инновационного климата фирмы, создает предпосылки для постоянной адаптации к постоянно меняющимся условиям, повышает ее конкурентоспособность.

Начало движению обучающихся организаций положил в 1990 г. Питер Сенге (Peter Senge), опубликовав работу «Пятая дисциплина» (The Fifth Discipline). В этой книге были изложены пять основных понятий, которые нужны организации и ее сотрудникам, чтобы стать обучающейся организацией (learning organization). Сенге определяет обучающуюся организацию как место, «в котором люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле

стремятся, в котором возвращаются новые широкомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе» [5].

Пять основных понятий или дисциплин П. Сенге, относящихся к обучающимся организациям:

1. Личное мастерство.
2. Создание общего видения.
3. Командное обучение.
4. Когнитивные модели.
5. Системное мышление (это и есть пятая дисциплина, которая объединяет все предыдущие; это основная ось знаний и набор инструментов, которые позволяют людям видеть закономерности в сложных системах).

Дэвид Гарвин, профессор Школы бизнеса Гарвардского университета, дает следующее определение обучающейся организации: «Обучающаяся организация – это организация, умеющая создавать, приобретать и распространять знания и изменяющая свое поведение в соответствии с новой информацией, оригинальными мнениями и современными моделями мышления» [6].

Создание и развитие социальных сетей в компании используется в большей степени для управления неявными знаниями. *Социальная сеть* – это связи между людьми, которые знают друг друга и оказывают друг другу помощь независимо от должностного статуса, места работы и профессии (*сеть поддержки*). Под социальными сетями часто понимают также группы, которые формируются для обсуждения той или иной темы и общей проблемы (communities of practice, или *тематические сообщества*) [7]. Наконец, в самом широком смысле, социальной сетью можно назвать всю совокупность контактов, круг знакомств менеджера (*коммуникативная сеть*).

Уровень развития социальной сети можно определить с помощью социального капитала. Можно сказать, что если человеческий капитал – это качество самих сотрудников, то социальный капитал – это качество отношений между ними. То есть можно утверждать, что чем выше качество отношений между сотрудниками, тем лучше происходит обмен неявными знаниями. Социальный капитал облегчает взаимодействие подразделений компании, снижая

вероятность конфликтов по поводу ресурсов. Он позволяет сотрудникам обмениваться знаниями и передавать их компании, повышает эффективность работы межфункциональных команд, облегчает удержание наиболее ценных для компании сотрудников [8].

Жанин Нахапет из Оксфордского университета и Сумантра Гошал из Лондонской школы бизнеса предложили следующее определение социального капитала – это «сумма реальных и потенциальных ресурсов, существующих, доступных и извлекаемых из сети взаимоотношений человека или социальной единицы» [2].

Фрэнсис Фукуяма отмечает: «Чтобы сети действительно были способны преуспеть в создании порядка, они неизбежно должны зависеть от неформальных норм, занимающих место формальной организации, – другими словами, от социального капитала» [9].

Социальный капитал важен для определенных секторов и определенных форм сложного производства именно потому, что обмен, основанный на неформальных нормах, может устранить внутренние расходы на координацию для больших иерархических организаций, также как и внешние расходы на ведение переговоров при более удаленных рыночных взаимодействиях. Потребность в неформальном, основанном на нормах обмене, становится более важной, по мере того как товары и услуги становятся более сложными, трудно поддающимися оценке и дифференциации. Возрастающая важность социального капитала особенно заметна при переходе от производства, основанного на низком доверии, к производству, основанному на высоком доверии.

Арсенал инструментов управления социальным капиталом достаточно широк, причем все они требуют комплексного применения. Начинать следует с разработки или пересмотра *системы корпоративных ценностей*. Организационная культура должна поощрять открытое обсуждение проблем компании, уважение к мнению других, желание и умение работать в команде, содействие развитию коллег и подчиненных. При рекрутинге персонала особое зна-

чение должно придаваться соответствию отбираемых кандидатов, этим ценностям корпоративной культуры. В лидерах необходимо развивать открытость, эмоциональный интеллект, навыки фасилитации и коучинга.

Одним из мощных инструментов развития неявных знаний (и развития социальных сетей) является создание тематических сообществ – групп сотрудников, которых объединяет озабоченность общей проблемой, общий интерес к какой-либо теме, и которые углубляют свои экспертные знания и понимание проблем в данной области, постоянно обмениваясь информацией и мнениями друг с другом. Они строятся на основе добровольного участия, поверх иерархических, функциональных и географических границ. В отличие от проектных команд, эти сети невозможно назначить, но можно их «выращивать» [10].

Программное обеспечение касается управления явными знаниями, а также внешними и внутренними информационными потоками в организации.

Выводы

Современная бизнес-среда требует осознания важности управления знаниями для организаций. В Украине по рассмотренным причинам все еще не существует единой концепции управления знаниями, в связи с чем тщательное рассмотрение самой теории управления знаниями в её истинном значении является крайне актуальным.

Проанализировав разные подходы к определению понятия управления знаниями, предлагается авторское определение этого термина. На основании рассмотренных направлений в управлении знаниями, приведен упорядоченный перечень конкретных инструментов управления знаниями.

Комплексное использование представленных подходов и инструментов управления знаниями позволит организациям значительно интенсифицировать процесс создания стоимости и адаптации к вызовам внешней среды.

Литература

1. Эндерсхейм, Элизабет Хаас. Лучшие идеи Питера Друкера / Э. Эндерсхейм; пер. с англ. под ред. А. А. Чернова. – СПб. : Питер, 2008. – 384 с. : ил. – (Серия «Теория менеджмента»). – ISBN 978-5-91180-642-2.
2. Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value / Составители: Эрик Лессер, Лоренс Прусак; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 248 с. – ISBN 5-9614-0265-7.
3. Харрингтон, Дж. Совершенство управления знаниями / Харрингтон Дж., Воул Ф. – М. : «Стандарты и качество», 2008. – 272 с. – ISBN 978-5-94938-062-8.
4. Мариничева, М. К. Управление знаниями на 100 %: Путеводитель для практиков / М. К. Мариничева. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320 с. – ISBN 978-5-9614-0710-5.
5. Сенге, Питер. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – СПб. : Издательство «Олимп-Бизнес», 2009. – 448 с. – ISBN 978 5 9693 0149-8.
6. Управление знаниями / пер. с англ. [Т. Гутникова]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 207 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»). – ISBN 5-9614-0391-2.
7. Галкин, Д. В. Внутрикорпоративные коммуникации: инструменты управления знанием [Электронный ресурс] / Д. В. Галкин. – Доступ к статье : <http://pr.tsu.ru/articles/146/>
8. Шевчук, Г. М. Распространение знаний в социальных сетях / Г. М. Шевчук, С. Е. Захаров // Межвузовский сборник научных трудов студентов, магистров, аспирантов и соискателей / Под общ. ред. д.э.н., проф. В. В. Дорофиевко. – Донецк : ДонГУУ ; Макеевка : ДонНАСА, 2007. – Выпуск 6. – С. 407–409.
9. Фукуяма, Фрэнсис. Великий разрыв / Ф. Фукуяма. – М. : АСТ, 2008. – 480 с. – ISBN 978 5-17-015467-8.
10. Нестик, Тимофей. Развивать организацию через развитие социальных сетей: роль кадровой службы [Электронный ресурс] / Тимофей Нестик. – Режим доступа до статті : <http://www.hr-portal.ru>

References

1. Endersheim, Elizabet Haas; Translated from English by A. A. Chernov. Peter Drucker's best ideas. St. Peterburg: Piter, 2008. 384 p. ISBN 978-5-91180-642-2. (in Russian)
2. How to turn knowledge into cost: Solutions by IBM Institute for Business. Composed by Eric Lesser and Laurence Prusak. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2006. 248 p. ISBN 5-9614-0265-7. (in Russian)
3. Harrington, G.; Voul, F. Knowledge control perfection. Moscow: «Standarty i kachestvo», 2008. 272 p. ISBN 978-5-94938-062-8. (in Russian)
4. Marinicheva, M. K. 100 per cent knowledge control. Guide for practitioners. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2008. 320 p. ISBN 978-5-9614-0710-5. (in Russian)
5. Senge, Piter. The fifth discipline. Art and practice of self-training organization. St. Peterburg: Izdatelstvo «Olimp-Biznes», 2009. 448 p. ISBN 978 5 9693 0149-8. (in Russian)
6. On knowledge management. Translated from English by T. Gutnikova. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2006. 207 p. ISBN 5-9614-0391-2. (in Russian)
7. Galkin, D. V. Intracorporative communications: knowledge control instruments at <http://pr.tsu.ru/articles/146/>. (in Russian)
8. Shevchuk, G. M.; Zaharov, S. E. Knowledge dissemination in social networks. *Interinstitutional compendium of works by undergraduates, masters, postgraduates and competitors*. Donetsk: DonGUU; Makiiivka: DonNASA, 2007, Vol. 6, p. 407-409. (in Russian)
9. Fukuyama, Frensis. Great gap. Moscow: AST, 2008. 480 p. ISBN 978 5-17-015467-8. (in Russian)
10. Nestik, Timofei. Organizational advance via social networks development: personnel service function at <http://www.hr-portal.ru>. (in Russian)

Захарова Яна Олександрівна – аспірант кафедри менеджменту організацій Донбаської національної академії будівництва і архітектури. Наукові інтереси: управління знаннями.

Захаров Сергій Євгенійович – к.держ.упр., доц. кафедри менеджменту організацій Донбаської національної академії будівництва і архітектури. Наукові інтереси: управління знаннями.

Захарова Яна Александровна – аспирант кафедры менеджмента организаций Донбасской национальной академии строительства и архитектуры. Научные интересы: управление знаниями.

Захаров Сергей Евгеньевич – к.н.гос.упр., доц. кафедры менеджмента организаций Донбасской национальной академии строительства и архитектуры. Научные интересы: управление знаниями.

Zakharova Iana – a postgraduate of the Organization Management Department of the Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Research interests: knowledge management.

Zakharov Sergey – PhD (Management), an Assistant Professor of the Organization Management Department of the Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Research interests: knowledge management.

