

Двенадцать дополнительных принципов управления знаниями

Верна Аллее

12 принципов управления знаниями

Верна Аллее

Понимание того, **ЧТО** есть Знание, является первым шагом на пути к эффективному управлению им. Здесь приводятся основные характеристики Знания, а также некоторые способы и подходы к созданию в вашей организации Знания как актива.

**Уинстон Черчилль сказал: "Империя будущего - это империя Знаний".
Слова Тома Питерса: "Время подъема тяжестей закончилось, наступает Век Знаний".**

Так или иначе, необходимо признать, что наряду с материальными активами Знание становится важным активом ведения бизнеса. Даже реклама и маркетинг используют такие термины как знание, информация и идеи. Когда перед компанией 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. Многие из них являются условно "вольнорабочими" работниками, составляющими почти треть рабочей силы США. Работники владеют средствами производства - своими знаниями. Они могут их продавать, отдавать, оставаясь при этом владельцем своих знаний. Таким образом, способы управления людьми сегодня претерпели кардинальные, фундаментальные изменения.

Существующая сегодня практика оценки производительности на неконкурентной основе и обмена опытом свидетельствует о безусловном принятии нами концепции обмена знаниями.

Знания носят преходящий характер. "Срок годности" знания ограничен, так как на рынке появляются новые технологии, продукты и услуги. Знания невозможно "запастись впрок". Люди и компании 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 - 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.

Двенадцать руководящих принципов.

Аналогично приему навигации (смотреть на звезды, которые скажут вам, где вы находитесь), мы должны использовать мощные новые "линзы знаний", чтобы направлять или управлять своей компанией. Но нельзя управлять знаниями исключительно традиционными методами. Постоянно меняющееся, знание в большей степени органично, чем механистично.

Ниже приведены 12-ть достаточно точных принципов работы со знанием:

- 1. Не существует «чистого Знания».** Поскольку знания связаны со всем, что существует в мире, невозможно вычлнить 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.

Стремление к обмену знаниями придает особую важность способам документирования и средствам коммуникаций. Когда знания и компетенция ставятся во главу угла, начинается поиск наиболее эффективных способов создания, адаптации, распространения и применения знаний.

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.

Примеры:

1. В *лабораториях Бакмана* стимулом для создания и обмена знаниями является Знание о заказчиках. С момента применения для обмена знаниями сети *K'Netix*

Бакман начал рассматривать Знание как свой стратегический актив. Главный исполнительный директор Роберт Бакман серьезно относится к лидерству в области знаний. Он говорит: "Чтобы обмен знаниями в вашей организации стал реальностью, необходимо создать в ней климат доверия".

2. В *Канадском Имперском коммерческом банке* главное внимание уделяется созданию капитала Знаний.

3. Кен Дерр, Главный исполнительный директор компании *Chevron*, для постоянного улучшения квалификации сотрудников использует обучение путем обмена опытом.

Компании, которые серьезно относятся к Знаниям, очень часто создают структурные подразделения управления знаниями. Руководитель такого структурного подразделения разрабатывает курсы обучения и регулирует процессы создания новых знаний в организации.

Например, в компании *Philip Morris* введено звание "Чемпион Знаний". В компании *Monsanto* есть должность Директора по управлению знаниями, а в компании *Dow Chemical* - должность Директора по управлению интеллектуальными активами.

В некоторых других компаниях специалисты по персоналу могут стать менеджерами по знаниям или директорами по организации обучения. Такие компании, как *Owens Corning*, создают центры повышения квалификации для совершенствования процесса освоения знаниями и обмена ими.

Компас.

«Компас» организации ориентирован на ее руководящие принципы и стратегию. Компании, 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»). Примером может служить применение метода тотального контроля качества (МТК) в компаниях *Motorola* и *General Motors*. Предлагая новые методы анализа процессов и инструменты для решения проблем, метод МТК расширяет знания компании.

Компании *Texas Instruments* и *Chevron*, как известно, делятся лучшим опытом как внутри компаний, так и со своими партнерами. Компания *TI* распространяет знания, проводя "сессии по обмену опытом", а также путем направления сотрудников на стажировку в другие подразделения компании.

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. Компании, которые серьезно относятся к знаниям, создают условия, способствующие непрерывному обучению своих сотрудников.

Компания *Owens Corning* смогла предвидеть будущее, которое стратегически потребует концентрации усилий на Знаниях. Ее новая штаб-квартира отражает это видение. Обмен знаниями является критическим фактором при проектировании новых зданий, снабженных современными технологиями связи, и созданный «Многоцелевой Центр Открытый» привел в движение механизм самоусовершенствования и формирования деловых знаний. Его сотрудники знают, что от них ждут целенаправленности в приобретении знаний.

Культура приобретения знаний может поощряться различными способами. Например, чтобы привлечь наиболее талантливых людей, компания *Genentech* позволяет своим ученым тут же публиковать материалы об их открытиях в ведущих журналах. В недалеком прошлом обычная в таких случаях двухгодичная отсрочка не позволяла ученым стать первыми в своей области, что важно для карьерного роста и признания. После внедрения новой политики компания *Genentech* стала четвертой в рейтинге среди научно-исследовательских институтов, занимающихся вопросам молекулярной биологии и генетики.

Успешный обмен знаниями также предполагает создание системы поощрений, например, такой, как *Федеральная программа экспресс-выплат за знания*. Например, в компании *Ernst & Young* часть вознаграждения консультантам выплачивается за деятельность в области обмена знаниями. В компании *Lotus Development* 25 процентов оценки работы сотрудника с клиентами связано с вопросами обмена знаниями.

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. Многие компании, такие, как *Chevron* и *Hughes Space & Communication*, доверяют разработку руководств («карт и путеводителей в море знаний») своим специалистам. Другие компании, такие, как *McKinsey & Company*, используют Lotus-файлы или базы данных для организации форумов по обмену знаниями.

Группы по интересам, называемые Сузанной Стаки и Питером Хеншелем "сообществами по интересам", демонстрируют переход от авторитета должности к авторитету Знаний (согласно Чарльзу Саважу в его "*Управление пятого поколения*").

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).

Одной из самых действенных технологий обмена знаниями является корпоративный Интернет. В компании *U.S. West* все 50 000 сотрудников подключены к сайту компании через Интернет. Независимые исследования показывают, что Интернет компании *Silicon Graphics* существенно повысил производительность, эффективность производственного процесса и трудовой процесс в целом, улучшил знания, улучшил работу между командами и повысил степень удовлетворенности работников.

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 компании признают, что это их главное достояние. Компании используют разные способы измерения, оценки и управления знаниями. Например, компания *Dow Chemical* применяет шестиступенчатый процесс управления интеллектуальными активами. *Канадский Имперский коммерческий банк* использует метод измерения трех составляющих интеллектуального капитала: человеческий капитал, капитал заказчика и структурный капитал. Компании *Pacific Bell* и *Hewlett-Packard* оценивают долю знаний в прибавочной стоимости продукции и в услугах. Компания *Skandia* разработала "бальную систему", оценивающую знания и производительность.

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.

Знание, как правило, дает ответы на поставленные вопросы. Благодаря жажде знаний человек из века индустриализации вступил в век Знаний и идет дальше.

Ключевые составляющие компетенций и способностей.

Одним из способов организации и развития компании является разработка подхода, ориентированного на компетенции и способности ее сотрудников.

Многие считают, что термины "компетенция" и "способности" взаимозаменяемы. Но эти понятия различаются, хотя и являются дополняющими друг друга аспектами, определяющими индивидуальность компании.

Способности - это механизм, с помощью которого ключевые составляющие знаний превращаются в продукцию и услуги. Ключевые составляющие способностей сотрудников - это объединенные умения, навыки и опыт реализации процессов, позволяющих компании производить высококачественную продукцию и оказывать услуги быстро, эффективно и с ориентацией на клиента, что обеспечивает успех развития компании, а именно:

- быстрое продвижение продукции на рынке;
- быстрая адаптация продукции или услуг к нуждам клиента;
- эффективное управление логистикой;
- привлечение и наем квалифицированных специалистов;
- обмен знаниями, видением и лучшим опытом.

К ключевым составляющим **компетенции** относятся опыт и технические знания, присущие конкретному бизнесу. Это знание сущности/содержания предмета, как, например, знание программного обеспечения компании *Microsoft*.

Каждая компания имеет уникальную организационную структуру, основанную на том, каким образом сочетаются способности и компетенции ее персонала. Успешные компании развивают оба направления.

По мере адаптации и развития компании составляющие способностей и компетенций сотрудников сливаются и образуют новую конфигурацию, которая позволяет компании гибко реагировать на изменяющиеся условия внешней среды.

В компаниях, где во главе угла стоит компетенция, сотрудники, как правило, имеют больше возможностей ориентироваться на нужды клиентов. Сотрудники организуют себя и свою работу таким образом, чтобы оперативно реагировать на нужды клиентов и оказывать при этом качественные услуги. Как правило, они прошли многоцелевое обучение, либо участвуют в процессе совершенствования

рабочих подходов, что расширяет их навыки. Компании, основанные на компетенции, стремятся разрабатывать долгосрочные программы, поскольку для создания компетенции требуется время. Такие компании инвестируют, главным образом, в знания сотрудников, и их стратегия направлена на формирование долгосрочной компетенции, нежели на получение сиюминутной выгоды.

Знания многообразны. Опыт в любой области подразумевает наличие знаний в разных областях, что видно на примере банка *Chase Manhattan Bank*. Когда банк приобрел статус международного, границы его рынка стали размытыми, и новые альянсы усилили конкуренцию. В ответ на это банк разработал стратегию, ориентированную на клиента, и определил ключевые компетенции для каждого рыночного сегмента с описанием навыков и умений, какими должны обладать сотрудники, чтобы осуществить новую глобальную стратегию банка.

Для обеспечения требуемого уровня компетенции отдел HR компании *Chase* определил, что опыт сотрудника должен соответствовать нуждам клиента. Оценка компетенции стала стандартным требованием при приеме на работу, при оценке производительности и в карьерном росте. Это привело к тому, что в компании *Chase*, занимающейся разработкой баз данных и информационными технологиями, изменилось отношение к персоналу компании: отношение к отдельному работнику, как к человеку с уникальными знаниями и компетенцией, пришло на смену прежнему отношению, когда считалось, что каждого сотрудника можно легко заменить любым другим.

Применения подхода, основанного на компетенции, в *Канадском Имперском коммерческом банке* привело к тому, что главное внимание уделяется созданию человеческого капитала.

Модели компетенций компании *CIBC* описывают около 50 видов знаний и навыков, которые сотрудники должны использовать при работе с клиентами. Компания отказалась от затрат размером в \$30 миллионов, которые она тратила каждый год на обучение своих сотрудников. Теперь сотрудники ориентируются на список компетенцией (знаний и навыков), которым они должны руководствоваться при выполнении своей работы. Для освоения этих компетенций сотрудникам компании обеспечен свободный доступ к книгам и другой производственной информации, также они могут обучаться у коллег прямо на рабочем месте и, по мере необходимости, проходить определенные курсы. Менеджеры отслеживают рост их компетенций.

Поскольку компетенции становятся новым способом организации знаний, люди стремятся приобретать не один-два, а как можно больше навыков в разных областях Знаний. Компания *Xerox*, например, ранжирует сотрудников по информационным технологиям, исходя из их деловых, технических и лидерских навыков.

Когда понятие "компетенция" имеет четкое определение, человек может так управлять своим знанием, чтобы наилучшим образом удовлетворить требования самого важного для него заказчика - его Компании.

**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.**

*Перевод: Боровикова Вера
Редакция: Загайнова Анна
Группа технической поддержки Ресурсного
Центра по вопросам ВИЧ и ТБ
Российского Красного Креста
Материалы для перевода предоставлены
Американским Красным Крестом*

**American Society for Training and Development (ASTD)
(Американское общество по обучению и развитию)**
[© Copyright 2001](#) | [Disclaimer](#) | [Privacy Statement](#)

1640 King Street, Box 1443
Alexandria, Virginia, 22313-2043, USA Phone:
(703) 683-8100 - Факс: (703) 683-8103