

Управление процессом работы со знаниями

- Тузовский А.Ф., Чириков С.В., Ямпольский В.З. **Системы управления знаниями (методы и технологии)**. - Томск: Изд-во НТЛ, 2005

Подходы к управлению знаниями

Управление знаниями — это, по сути, управление процессами работы со знаниями.

Выделяют два сформировавшихся подхода:

Знания в организации уже существуют, они уже созданы и всё, что требуется сделать — это должным образом зафиксировать их, закодировать и распространить

Деятельность по УЗ начинается после того, как знание произведено.

Таким образом, целью в УЗ является не совершенствование процесса производства знаний, а его использование

Знания не существуют в готовом виде. Фактически, они непрерывно производятся в процессе обработки знаний (knowledge processing)

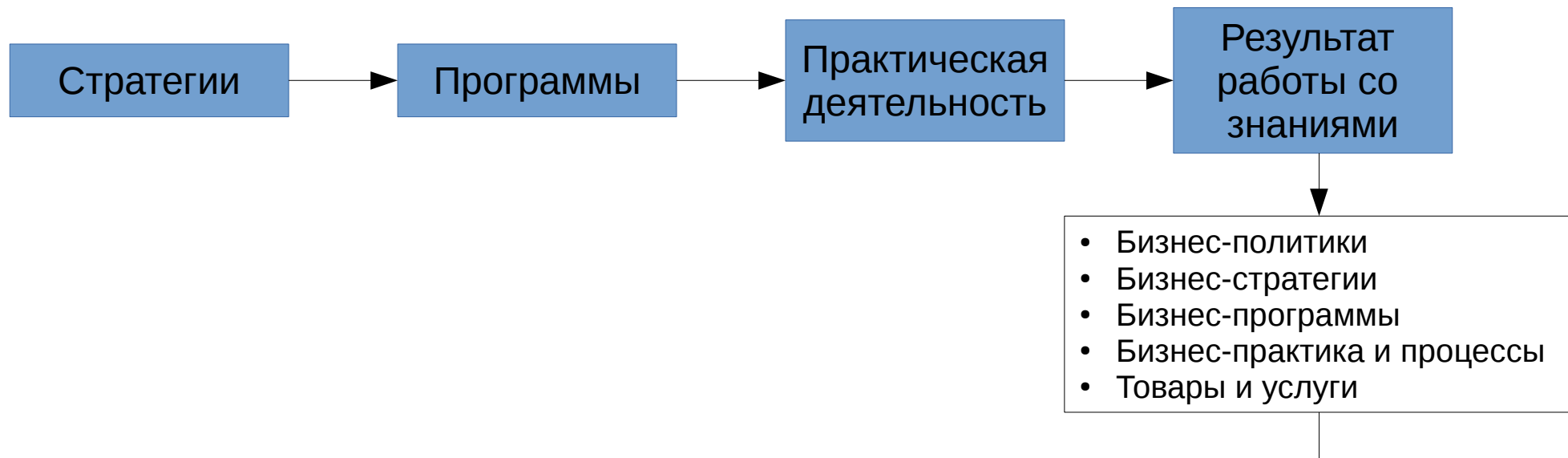
Использование знаний в бизнес-процессах проверяет знания и выявляет новые проблемы, формируя спрос на новые знания и его удовлетворение.

Связь между процессами работы со знаниями и бизнес-процессами:

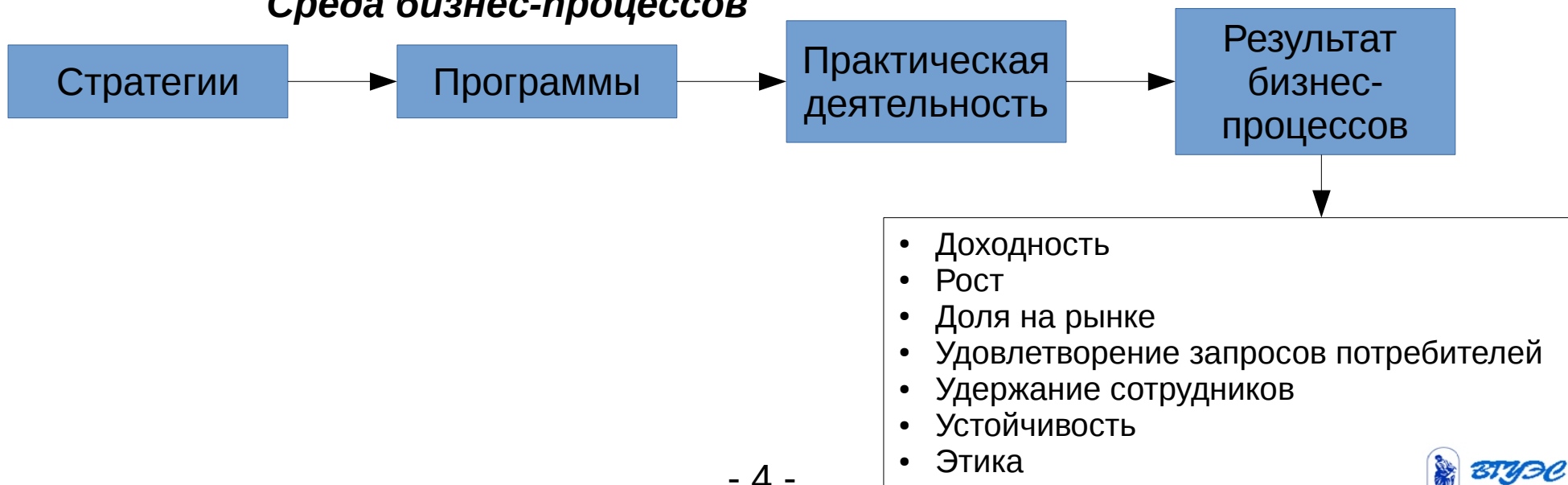


Можно констатировать, что в каждой компании есть бизнес-процессы и есть процессы работы со знаниями, взаимосвязанные между собой:

Среда работы со знаниями

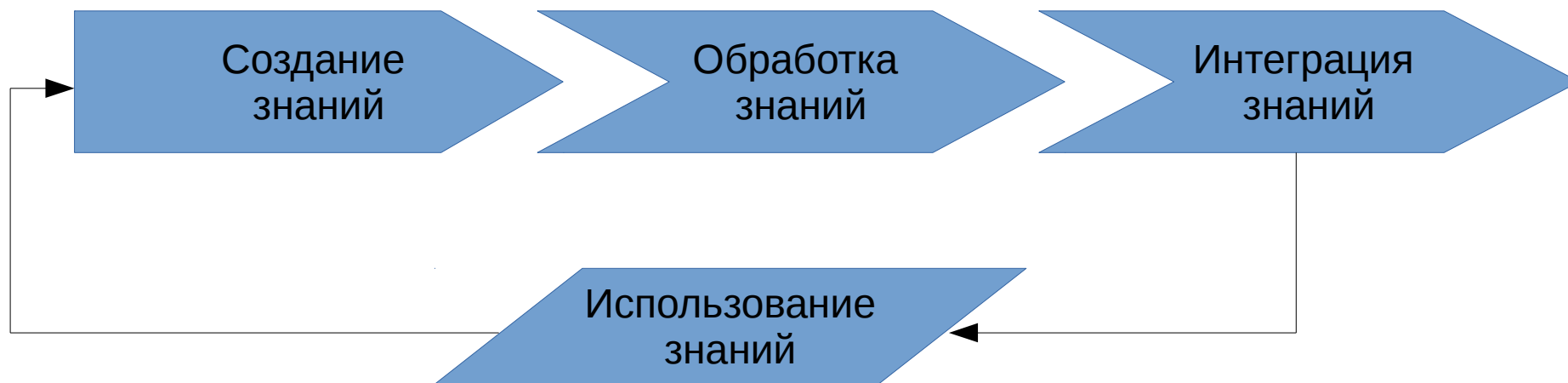


Среда бизнес-процессов



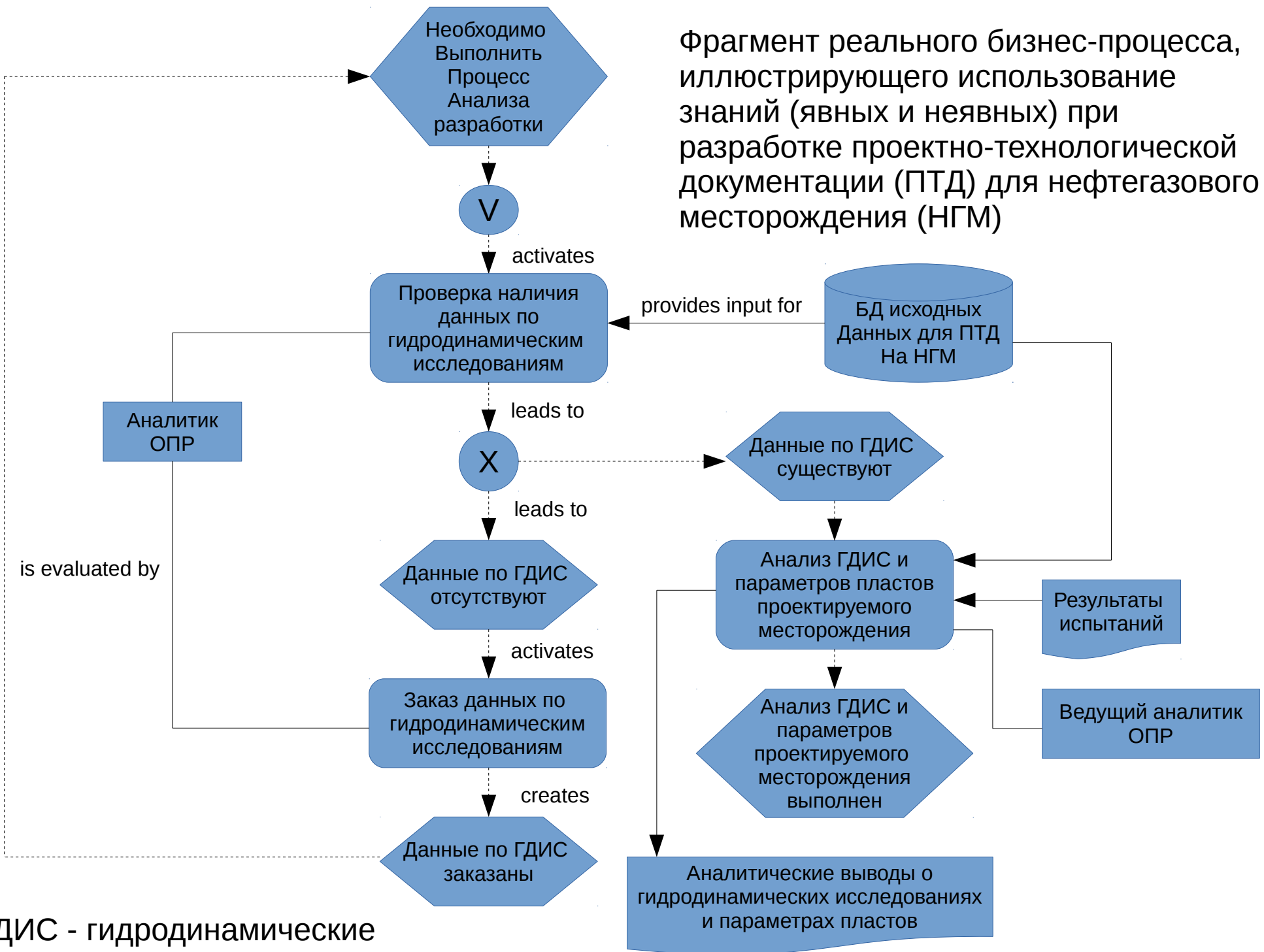
Существует сторона, запрашивающая знания (demand-side), и сторона предлагающая знания (supply-side).

Обеспечение баланса спроса и предложения (demand and supply) является своего рода критерием эффективности социального процесса управления знаниями в конкретной компании.



Жизненный цикл обработки знания

Фрагмент реального бизнес-процесса, иллюстрирующего использование знаний (явных и неявных) при разработке проектно-технологической документации (ПТД) для нефтегазового месторождения (НГМ)



ГДИС - гидродинамические исследования скважин

Модель процесса создания нового знания организацией

- Процесс создания организационного (корпоративного) знания начинается с распространения неявных знаний (фаза 1), что в общих чертах напоминает *обобществление*, поскольку концентрированное и пока неиспользуемое индивидуальное знание должно, прежде всего, распространяться в пределах организации.
- **Во второй фазе** распространенное неявное знание преобразуется некоторой командой в виде новой концепции в явное знание. Процесс этот соответствует отчуждению знаний.
- **В третьей фазе** созданная концепция подвергается проверке, в ходе которой организация определяет, действительно ли предложенная концепция имеет право на существование.
- **В четвертой фазе** эта концепция преобразуется в архетип, который может принять форму прототипа при разработке некоторого материального продукта или организационного элемента (структуры, процесса) в случае, если инновация носила нематериальный характер.
- **Последняя фаза** создания знания предусматривает распространение знания по некоторому отделу, по разным отделам или среди дочерних компаний, потребителей, дистрибьюторов и даже в университетах.

Цели
Благоприятствующие условия
Намерения
Созидательный хаос
Разнообразие информации

Неявные знания

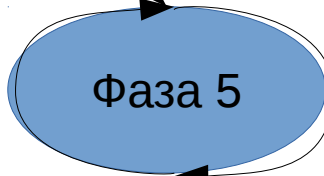
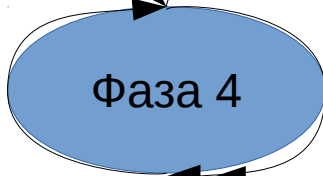
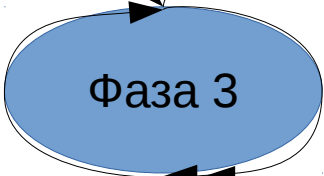
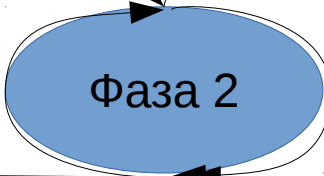
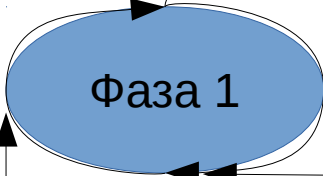
Явные знания

Обобществление

Отчуждение

Усвоение

Комбинация



Неявное знание
(партнеры, пользователи)

РЫНОК

Явное знание
(публикации, патенты,
продукция и/или услуги)

Распространение неявного опыта (фаза 1) начинается со сбора неявных знаний, являющихся в большинстве организаций слабо задействованным, хотя и богатым источником нового знания. Неявные знания весьма сложно распространить или передать, поскольку оно, в основном, получено из опыта и с трудом поддается даже вербализации.

Создание концепции (фаза 2) осуществляется в режиме наиболее интенсивного взаимодействия неявных и явных знаний. Как только в поле взаимодействия выкристаллизовывается некая общая интеллектуальная модель, команда приступает к ее формализации в процессе постоянного диалога, индивидуальных и коллективных размышлений. Эта фаза превращения неформализованной интеллектуальной модели в формализованную более всего соотносится с этапом отчуждения знаний.

Проверка концепции (фаза 3) является важной фазой в создании знания, ибо новое организационное знание должно быть обоснованным истинным убеждением, имеющим определенную ценность как для организации, так и для общества. Специалисты проверяют информацию, концепции или знания постоянно и даже бессознательно по мере их получения или в процессе их создания.

Построение архетипа (фаза 4), которым может быть прототип новой продукции или технология предоставления новой услуги, осуществляется путем сочетания только что созданного нового формального знания с уже существующим формальным знанием, то есть этой фазе можно поставить в соответствие процесс комбинирования 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).

Переход знания на новый уровень (фаза 5) – следствие того очевидного факта, что создание нового знания – процесс бесконечный и самовоспроизводящийся. Новая концепция создается, выверяется, моделируется и затем восходит к новому циклу создания знаний, который находится в иной онтологической плоскости. Этот интерактивный, развивающийся по спирали процесс происходит как в пределах одной организации, так и на межорганизационном уровне. На данном этапе имеет место процесс усвоения знаний.

Реализованное или принявшее форму архетипа внутриорганизационное знание способно инициировать новый цикл создания знания, распространяясь в организации как по горизонтали, так и по вертикали.

Для эффективности процесса в этой фазе особенно важна автономность структурных единиц и отделов, позволяющая им абсорбировать и применять знания внешнего происхождения. Избыточность информации, ротация персонала здесь также весьма желательны. Все это может способствовать перекрестному обогащению знаниями в компании.

Команда, создающая знания

Создание нового корпоративного знания требует участия сотрудников, играющих разные роли и занимающих разные позиции в иерархической лестнице компании.

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», они обладают новейшей информацией о состоянии рынка и маркетинговых 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.

Практики

Операторы

Собирают, комбинируют и генерируют обширное неявное знание в виде навыков, основанных на опыте.

В эту группу входят:

- ◆ сотрудники торговых и сбытовых организаций компании,
- ◆ квалифицированные рабочие и мастера, накапливающие неявное знание посредством непосредственного контакта со средой и личного опыта.

Специалисты

Накапливают, генерируют и обновляют знания. В отличие от операторов, они мобилизуют хорошо структурированное явное знание в виде технических, научных и других источников, то есть знание, готовое к вводу в компьютер.

К группе специалистов знания относятся:

- ◆ ученые из отделов НИОКР и заводских лабораторий,
- ◆ конструкторы,
- ◆ программисты,
- ◆ сотрудники отделов кадровой политики, маркетинга, финансовых и юридических служб.

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 потребителем;
- ♦ 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. Используя разные способы трансформации, они уделяют основное внимание **преобразованию неформализованных образов и представлений в формализованные**, воплощая их в новые действия, технологии, продукты, услуги.

Организаторы знания – менеджеры среднего звена – 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 компании высшие руководящие должности, осуществляют **общее руководство процессом** создания корпоративных знаний.

Они участвуют в создании знаний путем формулировки **базисной концепции** развития компании, определяют видение или декларируют политику компании, 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 компании.

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 компании 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.

Сообщества по интересам

С целью повышения внимания обмену неявными знаниями поддерживается организация групп, реализующих механизмы согласования взглядов и интересов индивидуальностей, к числу которых относятся **сообщества по практическим интересам** (Communities of Practice – CoPs), которые именуют также:

- ◆ интеллектуальными сообществами (knowledge communities),
- ◆ сетями знаний (knowledge networks),
- ◆ обучающимися сообществами (learning communities),
- ◆ сообществами по интересам
- ◆ тематическими группами.

Сообщества состоят из группы сотрудников, имеющих различные знания и умения, историю исследований и разработок, базовый опыт.

Сообщества работают совместно для достижения совместных целей.

Эти группы отличаются от команд и групп специалистов для решения конкретных задач (task forces).

Участники CoPs могут выполнять одну и ту же работу, сотрудничать над совместной задачей в процессе решения проблемы или работать вместе над каким-то продуктом.

Совместно их удерживает общее понимание цели, реальная потребность знать то, что знают другие, а также желание совместно расширить знание и понимание проблем.

Существуют три основных типа сообществ:

- ◆ Сообщества по интересам, то есть сообщества по конкретной теме.
- ◆ Сообщества по практической деятельности (СПД), объединяющие людей по конкретной сфере деятельности.
- ◆ Сообщества по целям, создающиеся на ограниченные временные горизонты, до момента достижения объявленной цели (проектные группы, экспертные комиссии и т. п.)

Многие сообщества развиваются естественно, начиная с группы энтузиастов. Плохо приживается создание сообщества по указке сверху.

Сильные групповые убеждения и чрезмерное групповое давление может ограничивать свободу творчества у индивидуума.

К числу **недостатков группового мышления** можно отнести:

- ◆ иллюзию неуязвимости, («если мы едины, мы не победимы»),
- ◆ иллюзию моральности (правильно то, что соответствует морали группы),
- ◆ групповые стереотипы и укоренившиеся мнения (игнорирование источников информации и знаний, противоречащих взглядам группы),
- ◆ иллюзию единодушия,
- ◆ самоцензуру
- ◆ ...и т.п.

Содействие со стороны организации в становлении и функционировании конкретного сообщества может выражаться:

- ♦ в выявлении или выборе координатора;
- ♦ в создании инфраструктуры сообщества (например, информационной среды взаимодействия: e-mail, интранет, проектная зона);
- ♦ в привлечении новых членов путем распространения информации об интересах, приоритетах и намечающихся действиях;
- ♦ в согласовании усилий актива, координатора и спонсора сообщества и их взаимодействия с его членами;
- ♦ в оценке и признании результатов, праздновании и оповещении об успехах как внутри, так и вне общества и т. п.

Общими стадиями, через которые проходят сообщества, являются:

- ♦ восхищение новизной;
- ♦ неразбериха с целью;
- ♦ прояснение интересов и направлений;
- ♦ рост доверия и уважения;
- ♦ создание устойчивого сообщества.

Сообщества в процессе своей деятельности используют ряд общеизвестных методов управления знаниями. Речь, прежде всего, идет о таких методах работы с неявными знаниями, как:

- ◆ мозговой штурм,
- ◆ метод непосредственного общения,
- ◆ метод перевода проблемы в задачу
- ◆ ...и др.

Для успешного проведения **мозгового штурма** полезны следующие рекомендации:

- ▶ Лидер должен контролировать сеанс и поддерживать его проведение.
- ▶ В начале должна быть определена проблема, которую нужно решить, и критерии, которым должно соответствовать полученное решение.
- ▶ Лидер должен поощрять энтузиазм, не критическое отношение между участниками штурма, стимулировать и поощрять активное участие всех членов команды. Сеанс продолжается в течение фиксированного времени, и лидер должен следить, чтобы мыслительная деятельность участников продолжалась не слишком долго. Лидер должен стараться удержать мозговой штурм на заданной теме и направлять его на выработку некоторых практически значимых решений.
- ▶ Желательно, чтобы участники процесса мозгового штурма были бы представителями различных областей знаний, обладающими разным опытом работы.
- ▶ Участники мозгового штурма должны быть раскрепощены, пребывать в хорошем и даже веселом настроении, что также способствует зарождению новых идей как сугубо практичных, так и совершенно непрактичных.
- ▶ Идеи не должны критиковаться или оцениваться в ходе сеанса 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).

Непосредственное общение (Face-to-Face Interaction) является традиционным, широко используемым методом передачи неявных знаний (socialisation), которыми владеют сотрудники организации.

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 верным знанием, и к созданию (выявлению) новых знаний.

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.

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.

Эксперты, экспертиза, консультации

В успешно функционирующей организации имеется значительная доля кадров, обладающих теоретическими знаниями и практическим опытом. Все они относятся к категории квалифицированных специалистов, обладают определенным формальным статусом в иерархии управления бизнесом, участвуют в выработке стратегии развития компании, в анализе проблемных ситуаций, в обосновании и принятии решений.

Как участники соответствующих бизнес-процессов они вовлечены в той или иной степени в процесс поиска и накопления знаний, в процесс обмена знаниями, в генерацию новых идей и т.п.

Именно таких специалистов чаще других привлекают к анализу проблемных ситуаций, к разработке стратегий и оценке альтернатив, к обобщению и распространению передового опыта, и именно таких специалистов принято относить к категории экспертов.

Эксперт – это квалифицированный специалист, выработавший в процессе научного и/или практического опыта определенные знания и суждения об оцениваемых объектах (явлениях, процессах) и руководствующийся ими в практической деятельности.

Профили компетентности экспертов должны быть описаны и представлены в базах знаний и должны быть доступны поисковым системам. Весьма желательно, чтобы выделение эксперта из общего числа квалифицированных специалистов осуществлялось на основе некоторой процедуры и сопровождалось присвоением ему определенного статуса.

Весьма полезным направлением использования экспертов является **консультирование**. Оно может быть индивидуальным и групповым, очным и заочным с использованием современных телекоммуникационных технологий.

Консультации – это один из стандартных видов занятий в системе образования и повышения квалификации. Проходят они, как правило, в форме беседы консультанта с учащимися или слушателями курсов и имеют целью расширение и углубление их знаний. Консультации широко используются в высших и средних учебных заведениях, особенно в заочных и вечерних.

Выявление экспертов в компании является одной из наиболее сложных проблем. Очевидно, в качестве экспертов необходимо использовать тех людей, чьи суждения и опыт наиболее помогут принятию адекватного решения.

Не существует методов подбора экспертов, гарантированно обеспечивающих успех экспертизы или консультации пользователя.

Часто предлагают использовать методы **взаимооценки** и **самооценки компетентности** экспертов.

При использовании метода **взаимооценки**, помимо возможности проявления личностных и групповых симпатий и антипатий, играет роль неосведомленность экспертов о способностях друг друга. В современных условиях достаточно хорошее знакомство с работами и способностями друг друга бывает лишь у специалистов, много лет работающих совместно. Однако и здесь таится некоторая опасность, ибо взаимооценка осуществляется в таком случае на основе сильно схожих точек зрения, знаний и опыта.

Успешность участия в предыдущих экспертизах – хороший критерий для выбора человека в качестве эксперта. Именно по этой причине в системе управления знаниями целесообразно иметь технические инструменты, позволяющие пользователям оценивать работу экспертов в виде проставления им оценки после проведения экспертиз, консультаций и т.п.

Накопление и систематизацию оценок не сложно осуществлять при сериях однотипных экспертиз, таких, как судейство в соревнованиях, оценка проектов и т.п.

Становится возможным исчисление оценок методами корреляции рангов коэффициентов конкордации оценок эксперта по отношению к оценкам группы экспертов. Однако наиболее интересны и важны для практики уникальные экспертизы больших проектов, не имеющих аналогов.

В выявлении экспертов определенный интерес представляет метод «снежного кома», при котором от каждого специалиста, привлекаемого в качестве эксперта, получают несколько фамилий тех, кто может быть экспертом по рассматриваемой тематике.

Очевидно, некоторые из этих фамилий встречались ранее в этой деятельности, а некоторые – новые. Процесс расширения списка останавливается, когда новые фамилии перестают встречаться. В результате получается достаточно обширный и все же конечный список возможных экспертов.

При всем многообразии проблем в подборе и организации труда экспертов немаловажным является стимулирование экспертов к коллективному использованию и распространению знаний.

Эксперты, вне всякого сомнения, относятся к продавцам знаний, так как они обладают значительными и, порой, даже избыточными ресурсами знаний по определенным проблемам и темам.

Вознаграждение экспертов не обязано при этом быть исключительно материальным. Оплатой могут быть взаимность в обменах знаниями, рост репутации эксперта и ее учет при его карьерном росте, приобретение неформального статуса весьма эрудированного и глубоко образованного специалиста-аналитика.

Препятствия на пути эффективного использования экспертов:

Кроме компаний, основной сферой деятельности которых является экспертиза и консалтинг, экспертами, как правило, являются сотрудники, не свободные от другой систематической работы. В таких случаях **занятость эксперта** может стать препятствием на пути его стремления или обязанности осуществлять экспертизу или консультации.

У эксперта могут возникать **подозрения и страх**, что необходимость в нем как в квалифицированном сотруднике отпадет, как только его знания и опыт станут общим достоянием.

У эксперта может пропасть желание к общению, если процесс общения затруднен и если среда общения не поддержана современными IT-технологиями.

Подводя итог, следует отметить, что эксперты компании являются весьма ценным и весьма плодотворным ресурсом в обнаружении, обобщении и распространении знаний, который следует накапливать и эффективно расходовать в интересах совершенствования бизнес-процессов.

Система обучения персонала

Необходимым атрибутом конкурентоспособного предприятия является непрерывная система обучения персонала.

Традиционная система
профессионального
обучения

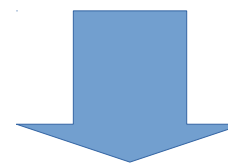
Проф. училища, колледжи,
институты, университеты



Априорная подготовка
специалистов широкого
профиля с базовым набором
фундаментальных и прикладных
знаний

Корпоративная система
обучения

Предприятия, организации



Адаптация фундаментальных и
прикладных знаний специалиста к
профилю производства конкретного
предприятия, к постоянно меняющимся
требованиям.

Для построения системы непрерывного обучения персонала, как одного из важнейших элементов создания и распространения знаний, возможны различные формы.

★ Классическая форма **«преподаватель – группа учащихся»**

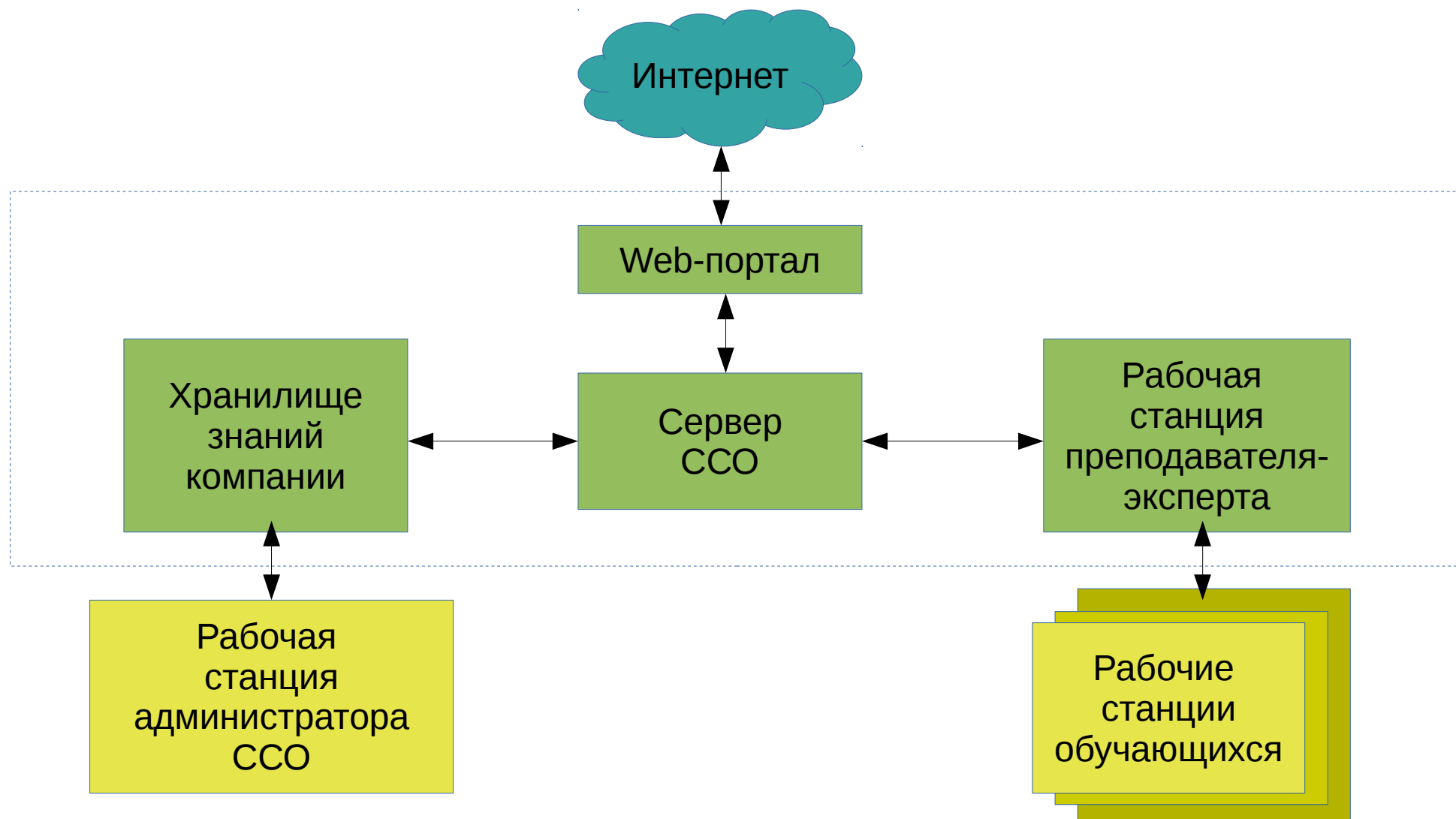
В рамках корпоративного обучения ей свойственны недостатки:

- ◆ При групповом обучении большинство обучающихся будут ощущать дефицит индивидуального общения с преподавателем.
- ◆ Средний уровень и средняя интенсивность процесса передачи знаний не позволяют передать максимум знаний за относительно короткое время.
- ◆ Как правило, преподаватель настраивает процесс передачи знаний на средний уровень. Сотрудники с низкими и высокими интеллектуальными способностями в этих условиях не получают должного удовлетворения, хотя и по разным причинам.

★ Форма **«преподаватель – индивидуальный ученик»** может быть использована для обеспечения интенсивного (по объему и уровню) процесса передачи знаний.

Однако эта форма обучения при массовом охвате сотрудников компании требует привлечения большего отряда квалифицированных преподавателей, что далеко не всегда достижимо по разным причинам, в том числе по сумме затрат.

При современном уровне развития информационных технологий, электронных систем дистанционного обучения оптимальным является способ, основанный на синтезе рассмотренных традиционных форм [Вебер А.В., Данилов А.Д., Шифрин С.И., 2002]. Речь идет о построении системы непрерывного корпоративного обучения персонала на основе создания **сетевой среды обучения (ССО)**.



Такого рода сетевая среда обучения, развивающаяся вместе с развитием корпоративной системой управления знанием, позволяет:

- ◆ Обеспечить массовый и в то же время персонифицированный процесс обучения сотрудников.
- ◆ Обеспечить личную образовательную и личную познавательную траекторию каждому обучающемуся с учетом его интеллектуальных способностей и индивидуальных потребностей в знаниях.
- ◆ Сократить время обучения и соответственно отрыв специалистов от производства с учетом асинхронного характера взаимодействия сотрудников с ССО.
- ◆ Сократить общие затраты компании на обучение, так как ССО, по сути, является лишь еще одной подсистемой корпоративной системы управления знаниями, создаваемой для удовлетворения многоцелевых интересов персонала.

Одной из первых компаний, разработавшей и выпустившей в 1996 г. на рынок образовательных услуг первую версию ССО, является компания Lotus.

Позднее в Канаде была разработана ССО WEB СТ (ныне Blackboard), которая используется во многих учебных заведениях и университетах мира.

В России в ФГУП «Адмиральские верфи» была разработана интегрированная сетевая среда обучения «НИКА» [Вебер А.В., Данилов А.Д., Шифрин С.И., 2002].

Другим важным элементом непрерывной системы повышения квалификации персонала является **тренинг и наставничество**.

Тренировка (натаскивание) и наставничество (воспитание) стали в последние годы весьма распространенными методами передачи знаний.

Ученики часто работают с мастерами (наставниками), обучаются ремеслу **путем наблюдения, имитации и практической работы**.

Грамотно построенная тренировка требует, чтобы тренер обеспечил развитие компетенции ученика, что трудно достигнуть без глубокого понимания психологии ученика, его потенциала и опыта.

Наставничество предполагает соединение новых и малоопытных сотрудников с более опытным старшим поколением, для того чтобы явные и неявные знания предприятия или организации могли быть эффективно переданы.

Такой метод передачи знания особенно полезен в организациях с существенной долей сотрудников, достигающих пенсионного возраста, или там, где имеет место высокая сменяемость персонала.

Корпоративная культура

Корпоративная культура (КК) является одним из наиболее важных факторов содействия эффективному управлению знаниями. Существуют множество различных определений КК с различных точек зрения.

«Корпоративная культура – это совокупность коллективных базовых представлений, обретаемых организацией при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которых оказывается достаточной для того, чтобы считать их ценными и передавать новым членам организации в качестве правильной системы восприятия и разрешения названных проблем» [Похолков Ю.П., Чучалин А.И., 2004].

В контексте УЗ: «Корпоративная культура – это приобретенный способ восприятия, постижения, мышления, совместно используемый и передаваемый между членами организации» [Schein E.H., 1985].

КК включает в себя такие элементы, как:

- ◆ Историю, традиции, ритуалы, правила.
- ◆ Способ распределения и осуществления власти.
- ◆ Степень формализации и стандартизации управления процессами.
- ◆ Язык профессионального общения.
- ◆ Возможности для творческого самовыражения индивидуумов и групп.
- ◆ Систему учета мнений персонала.

Пять решающих факторов для достижения успеха в управлении знаниями:



По результатам опросов, проведенных в 104 компаниях [Mertins K., Heisig P., Vorbeck J., 2003]

Существуют разные **типы КК**:

- ◆ культура иерархии,
- ◆ культура конкуренции,
- ◆ культура адхократии,
- ◆ культура семьи
- ◆ ...и др.

Культура иерархии, в соответствии с которой :

- ◆ организация сосредоточена на внутренних проблемах, стабильности, управляемости, контроле.
- ◆ Ее деятельность структурирована и формализована.
- ◆ Целостность организации поддерживается формальными правилами.
- ◆ Процедуры, правила, инструкции диктуют людям, что нужно делать.
- ◆ Поощряется высокая исполнительность. Работника могут не поощрить за успех, достигнутый с нарушением процедур, и не наказать за ущерб, если все процедуры выполнены по инструкциям.
- ◆ Изменения связаны, прежде всего, с изменением процедур.
- ◆ Лидеры гордятся тем, что они хорошие организаторы и умеют программировать деятельность подразделений.

Культура конкуренции:

- ♦ организация сосредоточена на взаимодействии с внешней средой, стабильности, управляемости, контроле, достижении измеряемых рыночных результатов.
- ♦ Главная задача организации в целом и каждого работника в отдельности – достижение намеченных целей в установленные сроки.
- ♦ Стиль организации – жесткая конкуренция внутри и снаружи.
- ♦ Успех определяется в экономических терминах и терминах завоевания рынка.
- ♦ Лидеры – хозяева, нацеленные на конкурентную борьбу. Они требовательны и лишены снисходительности.

Культура адхократии (творчества):

ориентирует организацию на внешние факторы, на высокую степень гибкости и индивидуализма. Для данной культуры характерны

- ♦ динамичные, творческие, поощряющие предприимчивость и индивидуальные результаты условия работы.
- ♦ Люди склонны к инициативе и риску.
- ♦ Поощряются независимость и свобода сотрудников.
- ♦ Лидеры – новаторы, экспериментаторы – пользуются уважением за творчество.
- ♦ Главная задача организации в целом и каждого работника в отдельности – быть в авангарде, занимать лидирующие позиции.
- ♦ Критерием успеха является обладание уникальными технологиями, продуктами или услугами.
- ♦ Базовыми предположениями для адхократической культуры являются хаотичность и сложность окружения, поощрение инноваций, а сверхзадача управления – культивирование предприимчивости и творческого подхода.
- ♦ Акценты делаются на формирование зримого будущего, творческого хаоса, структурированного воображения.

Культура семьи.

Семейная или клановая культура воспроизводит организацию как большую семью с пожизненным наймом, слабо иерархичной структурой, неформальным подходом к работе и акцентом на групповые и командные структуры.

- ♦ Организация сосредоточена на внутренних проблемах, для нее характерны гибкость, забота о людях, чувствительность к проблемам заказчика, который рассматривается как партнер.
- ♦ По существу, организация представляет собой многочисленную профессиональную семью, некое дружественно-ориентированное место для работы, где люди оставляют часть себя.
- ♦ Лидер организации воспринимается как отец семейства, с неограниченными правами и ответственностью.
- ♦ Целостность организации поддерживается традициями и лояльностью к семейным ценностям.
- ♦ Поощряются работа в командах, соучастие и единодушие.
- ♦ Большое значение придается развитию человеческих ресурсов, сплоченности, моральному климату.
- ♦ Декларируется, что благоразумная свобода и вовлечение персонала в бизнес ведут к единству и прибыльности.

При доминировании некоторого конкретного типа КК, в каждой организации можно обнаружить следы нескольких культур, которые воздействуют тем или иным способом на ценности, мотивацию и поведение сотрудников.

Наличие субкультур в организации далеко не всегда является недостатком.

Применительно к УЗ, разнообразие культур способствует многообразию взглядов и оценок, придаваемых различным типам знаний, расширению языка и способов профессионального общения, приверженности тем или иным стилям управления и технологиям.

В любом случае «культурный аудит» – выявление и идентификация корпоративной культуры и субкультур организации – необходимый и ответственный этап, предшествующий и в некоторой степени определяющий последующие рекомендации по совершенствованию системы управления знаниями.

Способ распределения и осуществления власти как элемент корпоративной культуры во многом предопределяется структурой организации.

К традиционным, слабо приспособленным для УЗ типам структур относятся

- ♦ многоуровневые иерархические структуры, декомпозированные по функциональному и/или территориальному принципам,
- ♦ матричные структуры, в основе которых лежит как функциональный, так и процессный принцип выделения и группировки структурных элементов.

В экономике, основанной на знаниях, в новых условиях, предоставляемых современными IT-технологиями, имеет место другая тенденция – **разделение крупной организации на малые самоуправляемые структуры.**

Например, крупный завод разделяется на малые «целевые фабрики», которые производят небольшие партии разнообразных товаров или комплектующие для более сложной продукции. Большие организации, где работают служащие, подразделяются на малые офисы, которые предоставляют определенный вид услуг.

Интеграция операций в единое целое осуществляется при этом с помощью **информационных систем.** Информационные сети устанавливают эффективные и быстро действующие связи между целевыми фабриками. Это – прямой путь к появлению в будущем структур, именуемых так называемыми **горизонтальными корпорациями.**

Отличительные особенности в осуществлении властных полномочий имеет и **сетевая организация**, для которой характерно гибкое, иногда временное взаимодействие между производителями, поставщиками и потребителями.

Это динамичная структура, в которой основные компоненты могут быть «смонтированы» или «размонтированы» согласно изменившимся конкурентным условиям.

Существует несколько разных терминов для описания такой организационной модели. Некоторые считают ее **большой паутиной** с главным подразделением в центре, которая работает как централизованная организация.

Этот центр связан с разными участниками, каждый из которых выполняет специализированную функцию, и все взаимосвязаны друг с другом, что очень напоминает паука со своей паутиной.

Виртуальная корпорация используется для формирования временной **сетевой структуры** независимых организаций, связанных информационной технологией и объединяемых в разных сочетаниях для эффективного использования в стремительно меняющихся условиях.

В связи с возрастающей международной конкуренцией, увеличением затрат на научные исследования, стремлением минимизировать риск, связанный с созданием и коммерциализацией технологии, компании объединяются в консорциумы, **инновационные стратегические альянсы**.

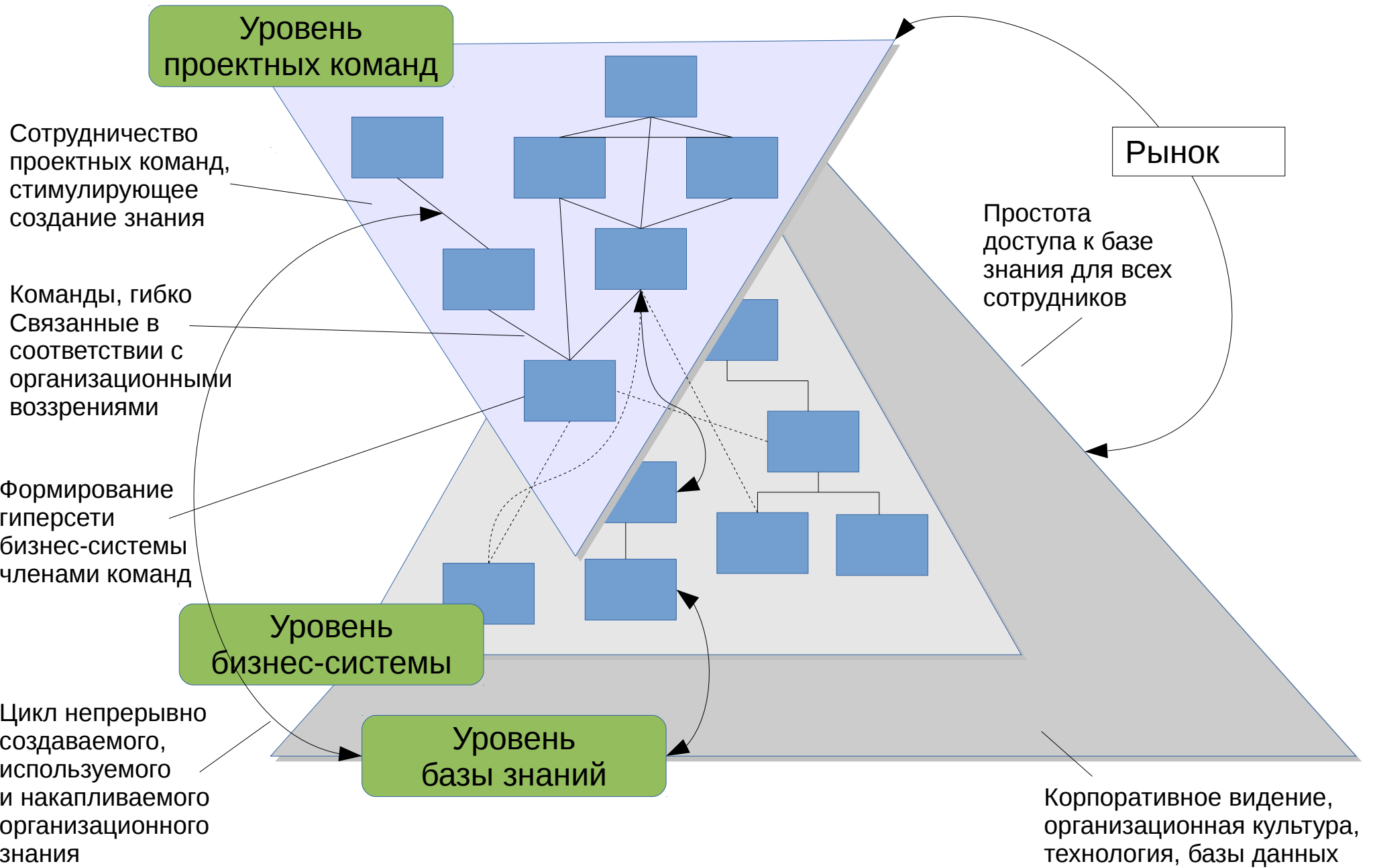
В консорциумах и стратегических альянсах управление знаниями сосредотачиваются на таких задачах, как:

- ♦ создание, сохранение и распределение активов, находящихся в совместной собственности;
- ♦ выработка процедур принятия решений, необходимых для противостояния кризисам в любой части либо сфере деятельности сети;
- ♦ использование многообразных форм удовлетворения потребностей местных рынков.

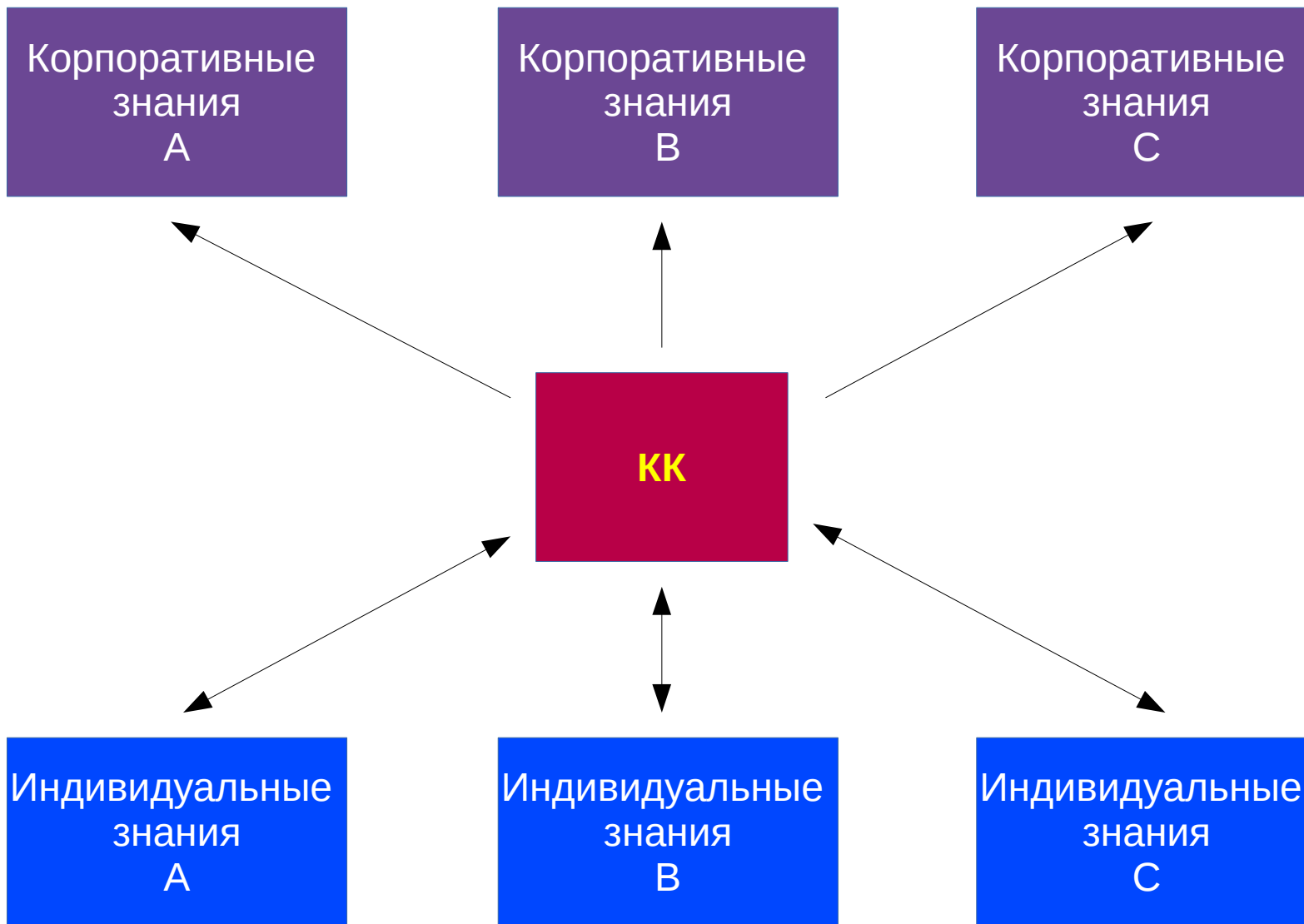
В наши дни применительно к экономике, основанной на знаниях, предлагается множество организационных структур (моделей), причем большинство из них тяготеет к различным вариантам рабочих групп.

В их числе уже упоминавшаяся «адхократия» (от латинского «ad hoc» – на данный случай), а также «бесконечно плоская организация», «перевернутая пирамида», «протуберанец» (спутник) и др.

К числу наиболее пригодных структур для производства и использования знаний, полученных в результате синтеза бюрократической структуры и структуры по принципу рабочих групп, относится также гипертекст-организация, предложенная Нонакой и Такеучи [Нонака И., Такеучи Х., 2003]



Гипертекст-организация [Нонака И., Такеучи Х., 2003]



KK как знаниевый посредник