A red apple with a small stem sits on top of a stack of several books. The books have white pages and dark covers. Several pens and pencils are scattered on top of the books. The background is a dark, textured grey.

Тимур Фанилович
Гареев

**Управление
знаниями
самообучающейся
организации**

Практическое руководство

Тимур Фанилович Гареев
Управление знаниями
самообучающейся организации.
Практическое руководство

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22073467

ISBN 9785448342325

Аннотация

Создание самообучающейся организации в современной турбулентной среде становится необходимым условием выживания. Основным конкурентным преимуществом становятся люди – сотрудники, клиенты, партнёры, поставщики. Самообучающаяся организация позволяет быстро улавливать изменения и непрерывно совершенствоваться. Книга будет полезна представителям академической среды, руководителям организаций, практикам, реализующим проекты по обучению и развитию, внедряющим системы управления знаниями.

Содержание

Предисловие от автора	5
Контекст и актуальность	7
Особенности современного этапа	7
Турбулентность внешней среды	8
Рост доли интеллектуального труда	12
Информационные технологии и технологии новых укладов	14
Изменения в моделях менеджмента	16
Концепция самообучающейся организации	18
Определение самообучающейся организации	18
Процесс обучения	25
Ценность для организации от управления знаниями	29
О требованиях ISO 9001:2015	36
Краткие выводы	38
Историческая ретроспектива и различные подходы	39
Историческая ретроспектива	39
Язык	39
Письменность	40
Конец ознакомительного фрагмента.	44

**Управление знаниями
самообучающейся
организации**

Практическое руководство

Тимур Фанилович Гареев

© Тимур Фанилович Гареев, 2016

Редактор Эмиль Фанисович Бурганов

ISBN 978-5-4483-4232-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие от автора

Вопросы (концепции) самообучающихся организаций, управления знаниями вызывают живой интерес у академических кругов, бизнес-сообщества. При этом, за годы изучения темы и практической реализации проектов, мне не удалось найти какой-то универсальный рецепт, ни в западном мире, ни в восточном. Более того, каждая организация трактует эти концепции по-разному, даже нет единого определения таким терминам как «знания», «управление знаниями». При этом, все на интуитивном уровне понимают важность этих концепций. Я думаю, что причина этому – культурный аспект, в каждой стране своя культура, в каждой организации своя культура, соединяющая так не похожих друг на друга людей.

Очень часто, в силу моды на эту тему, различные консультанты, учёные начинают к этим терминам приписывать совсем не релевантные темы. Пытаясь использовать популярность и полезность концепции чтобы заработать очки для себя, тем самым, вызывая отрицательную реакцию у бизнес-сообщества.

За годы изучения этой темы и практического опыта в разных по масштабам организациях мне не удалось найти действенной, работающей концепции с конкретными практическими шагами и рекомендациями.

В этой связи возникла идея, обобщить собственный накопленный опыт и опыт различных организаций по всему миру. Попытаться сделать практическое руководство, давая только необходимые теоретические выкладки, которые должны помочь понять суть рассматриваемых тем.

Эта книга не является универсальным рецептом, однако, надеюсь она поможет разобраться в теме и использовать конкретные рекомендации.

Надеюсь, мне это удалось сделать и книга будет полезной и познавательной. Тем не менее, я всегда благодарен обратной связи, присылайте её на мою электронную почту tgareev@yandex.ru.

Приятного чтения!

Тимур Гареев

Контекст и актуальность

Особенности современного этапа

Современный этап жизни организаций характеризуется:

- *Высокой турбулентностью* внешней для организации среды¹.

- *Высокой составляющей интеллектуального труда*. И эта доля продолжает увеличиваться.

- *Серьёзным развитием* информационных, нано- и когнитивных технологий².

- И, как следствие факторов выше, *изменения в моделях менеджмента*.

Рассмотрим эти факторы подробнее.

¹ Турбулентность внешней среды – изменения во внешней среде происходят с высоким уровнем неопределенности и непредсказуемости. Источник: <http://studbooks.net/>

² Когнитивные технологии – информационные технологии, специально ориентированные на развитие интеллектуальных способностей человека. Когнитивные технологии развивают воображение и ассоциативное мышление человека. Источник: <http://dic.academic.ru/>

Турбулентность внешней среды

В 2012 году компания BCG³ выпустила исследование, в котором демонстрируется возросшая турбулентность во всех секторах экономики глобального мира:

- *Повысилась волатильность* потребительского поведения, спроса.
- *Повысилась нестабильность* конкурентной среды.
- *Повысилась волатильность доходности* компаний и их рыночной стоимости.

В отчёте приводятся следующие факты:

- *Сегодня турбулентность проявляется чаще, чем в прошлом.* Более половины из самых беспокойных кварталов за последние 30 лет произошли за последнее десятилетие.
- *Увеличилась интенсивность турбулентности.* Волатильность⁴ доходов компаний увеличилась более чем в два

³ The Boston Consulting Group («Бостонская консалтинговая группа») – ведущая международная компания, специализирующаяся на управленческом консалтинге. Источник: <https://ru.wikipedia.org/>

⁴ Волатильность, изменчивость (англ. volatility) – статистический финансовый показатель, характеризующий изменчивость цены. Является важнейшим финансовым показателем и понятием в управлении финансовыми рисками, где представляет собой меру риска использования финансового инструмента за заданный промежуток времени. Для расчёта волатильности применяется статистический показатель выборочного стандартного отклонения, что позволяет инвесторам определить риск приобретения финансового инструмента. Источник: <https://ru.wikipedia.org/>

раза с 1960-х годов.

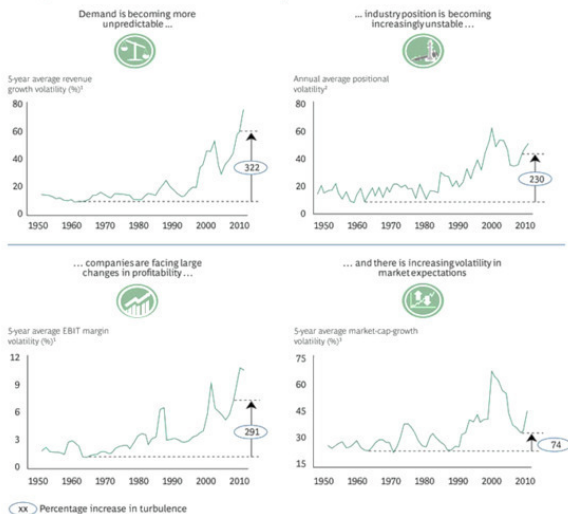
- *Сегодня турбулентность сохраняется намного дольше, чем в предыдущие периоды.* Средняя продолжительность периода высокой турбулентности среды выросла в четыре раза за последние три десятилетия.

- *Увеличилась интенсивность турбулентности.* Волатильность⁵ доходов компаний увеличилась более чем в два раза с 1960-х годов.

- *Сегодня турбулентность сохраняется намного дольше, чем в предыдущие периоды.* Средняя продолжительность периода высокой турбулентности среды выросла в четыре раза за последние три десятилетия.

⁵ Волатильность, изменчивость (англ. volatility) – статистический финансовый показатель, характеризующий изменчивость цены. Является важнейшим финансовым показателем и понятием в управлении финансовыми рисками, где представляет собой меру риска использования финансового инструмента за заданный промежуток времени. Для расчёта волатильности применяется статистический показатель выборочного стандартного отклонения, что позволяет инвесторам определить риск приобретения финансового инструмента. Источник: <https://ru.wikipedia.org/>

EXHIBIT 1 | Turbulence Has Increased Across Multiple Dimensions



Sources: Compustat; BCG ValueScience Center; BCG analysis.

*Weighted average across 9,960 U.S. public companies, based on revenue.

*Average positional volatility among S&P 500 firms.

*Weighted average across Russell 3000 index constituents, based on market cap.

Рисунок 1 – Увеличение турбулентности (источник: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/corporate_strategy_portfolio_management_future_of_strategy_most_adaptive_companies_2012/?chapter=2#chapter2)

Сама идея высокой турбулентности появилась несколько раньше и, как многое в нашей жизни, пришла из военного дела.

Концепция V.U.C.A.⁶ была предложена полковником

⁶ VUCA – аббревиатура, используемая для описания волатильности, неопределенности, сложности и неоднозначности общих условий и ситуаций. Источник:

Stephen J. Gerras из Военного колледжа армии США (U.S. Army War College) в начале 1990-х годов и была призвана ответить на вопрос: как необходимо действовать, когда боевая обстановка постоянно меняется:

- *Volatility* (изменчивость, нестабильность, неустойчивость, волатильность) – ситуация меняется быстро, непредсказуемо и кардинально (на основе данных изменений нельзя предсказывать будущую ситуацию или планировать действия).

- *Uncertainty* (неопределённость) – ситуацию крайне трудно спрогнозировать, прошлый опыт невозможно экстраполировать.

- *Complexity* (сложность) – ситуация, в которой имеется множество сложных факторов, причинно-следственных связей.

- *Ambiguity* (неясность, двусмысленность) – разрыв реальности, возможные ошибки и неоднозначные смыслы, причинно-следственная путаница.

В мире V.U.C.A. любая организация должна быть гибкой, адаптивной, уметь быстро улавливать изменения и угрозы, внедрять изменения. Отсюда популярность в последнее время такой концепции как **AGILE**⁷. Классические методы ме-

<https://ru.wikipedia.org/>

⁷ Гибкая методология разработки (англ. Agile software development, agile-методы) – серия подходов к разработке программного обеспечения, ориентированных на использование итеративной разработки, динамическое формирование требований и обеспечение их реализации в результате постоянного взаимодействия

неджмента, созданные в эпоху устойчивого экспоненциального роста, уже не работают. Основным активом любой организации становится её интеллектуальный капитал: сотрудники, клиенты, поставщики, окружение.

Рост доли интеллектуального труда

Ещё в 1999 году *Питер Друкер*⁸ в книге «Задачи менеджмента в XXI веке» писал:

«Человеческий капитал в XXI веке будет уже не статьёй затрат, а инвестицией в его интеллектуальный потенциал. В новой эпохе все больше людей будут заниматься не рутинным конвейерным трудом, а с интеллектуальной составляющей, передавая все больше рутинных операций роботам и компьютерам».

В своей работе *А.В.Гличев*⁹ «Качество, эффективность, нравственность» пишет:

ствия внутри самоорганизующихся рабочих групп, состоящих из специалистов различного профиля. Источник: <https://ru.wikipedia.org/>

⁸ Питер Фердинанд Друкер (нем. Peter Ferdinand Drucker; по-немецки его имя звучит как Петер; 19 ноября 1909, Вена – 11 ноября 2005) – американский учёный австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века. Источник: <https://ru.wikipedia.org/>

⁹ Гличев Александр Владимирович – доктор экономических наук, профессор, участник Великой Отечественной войны, имеет боевые награды. Источник: <https://ru.wikipedia.org/>

«Человечество вступило в период очень высоких темпов роста доли затрат интеллектуального труда на качество. За предшествующие 35 лет эта доля выросла на 20%, но последующий прирост в 20% произойдёт уже за 15—20 лет. Вдвое быстрее!

Именно люди приводят в движение все элементы системы, без скоординированных действий персонала недееспособен даже самый совершенный механизм, самая совершенная схема модели».

В работе Гличева приводится следующий график:

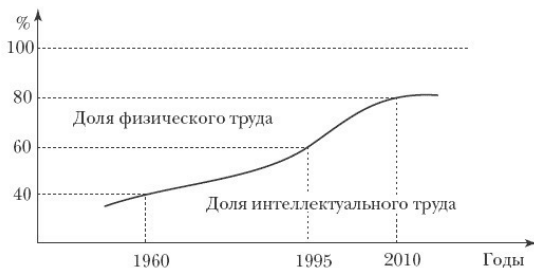


Рисунок 2 – Динамика роста доли интеллектуального труда в общей сумме затрат труда на качество продукции (источник: А.В.Гличев. Качество, эффективность, нравственность, Премиум Инжиниринг, 2009)

Очевидно, что и модели менеджмента, модели управления персоналом должны меняться, и они меняются, появля-

ются такие решения, как геймификация¹⁰, разрабатываются соответствующие системы мотивации, коммуникационные программы, программы, вовлекающие персонал и т. д.

Информационные технологии и технологии новых укладов

Информационные технологии изменили целые отрасли, изменили модели коммуникаций, предоставили возможность работать с большими данными, возможности, которыми сегодня обладает любая компания неисчерпаемы. Самое главное, что технологии стали доступными для массового использования. Эти возможности должна использовать любая организация, чтобы уметь вылавливать те самые угрозы и изменения и быстро реагировать на них.

Как бы мы к этому не относились, но очевиден факт рождения **Sharing Economy**¹¹ – экономики совместного потребления, сетевой экономики.

В том, чтобы предоставлять другим ресурсы вместо то-

¹⁰ Игрофика́ция (геймификация от англ. gamification, геймизация) – применение подходов, характерных для игр, в неигровых процессах с целью привлечения пользователей и потребителей, повышения их вовлеченности в решение прикладных задач, использование продуктов, услуг. Источник: <https://ru.wikipedia.org/>

¹¹ Термин совместное потребление используется для описания экономической модели, основанной на коллективном использовании товаров и услуг, бартере и аренде вместо владения. Источник: <https://ru.wikipedia.org/>

го, чтобы держать их неиспользуемыми, нет ничего нового. Но реализация этой идеи стала наиболее эффективной именно благодаря Интернету.

Почти в режиме реального времени с помощью Интернета можно уравновесить потребности и предложение. И поскольку организация движения товаров представляет собой в первую очередь обмен информацией, оно не требует практически никаких затрат.

В итоге становится неважно, какие ресурсы обмениваются и распределяются. Это могут быть деньги и сырье, средства производства и земля, а также человеческий труд, вычислительные мощности и объемы памяти.

Распределение невостребованных ресурсов в Sharing Economy берут на себя посредники. И вне зависимости от того, работают ли они на рыночной площади или управляют организацией, их называют **платформами** (поэтому критики часто говорят о платформенном капитализме).

Они осуществляют посредничество между спросом и предложением и получают плату за каждую сделку. В то же время они, являясь информационными монополистами, владеют полной картиной рынка и таким образом накапливают знания, которые используют для оптимизации или выхода на новые рынки.

Новые финансово-технологические стартапы стремятся к вытеснению банков в традиционной сфере финансовых услуг или к полной деинституализации данной сферы

(*Bitcoin*¹²). Такие частные компании, как *SpaceX*¹³, демократизируют полеты в космос, а применение медицинских приложений и сенсоров нивелирует роль традиционных врачей посредством центров обработки данных.

Все эти подходы объединяет то, что они избавляют от сложной взаимосвязи работодателя, работника и средств производства. Вместо этого появляется гибкая, алгоритмически оптимизированная организация, ориентированная на конкретную цель, где репутация и информационная независимость играет большую роль, чем договорные отношения (*источник: Нашествие единорогов: сколько на самом деле стоят стартапы вроде Uber и Airbnb / http://fichip.ru/nashestvie-edinorogov-skolko-na-samom-dele-stoyat-startapy-vrode-uber.html*).

Изменения в моделях менеджмента

Подводя итог, можно сделать следующие выводы:

- *Мы живём в мире V.U.C.A.*, когда организация должна

¹² Биткойн или Биткоин (англ. Bitcoin, от bit – «бит» и coin – «монета») – пиринговая платёжная система, использующая одноимённую расчётную единицу и одноимённый протокол передачи данных. Источник: <https://ru.wikipedia.org/>

¹³ Space Exploration Technologies Corporation (SpaceX) – американская компания, производитель космической техники со штаб-квартирой в городе Хоторн, Калифорния, США. Основана в 2002 году прежним владельцем PayPal и CEO Tesla Motors Илоном Маском с целью сократить расходы на полёты в космос, открывая путь к колонизации Марса. Источник: <https://ru.wikipedia.org/>

быть гибкой, адаптивной, уметь быстро улавливать изменения и угрозы, внедрять изменения.

- *У нас имеются серьёзная поддержка в виде новых технологий*, которые, в том числе, и сами несут высокую турбулентность, но и открывают новые возможности, меняют ландшафты целых отраслей.

- *Доля интеллектуального труда растёт*, знания и информация становятся основным источником конкретных преимуществ.

Э. Шейн¹⁴ в своей работе «Организационная культура и лидерство» (Организационная культура и лидерство. Шейн Э. Х. СПб.: 2002. – 336 с.) задается вопросом:

«Может ли самообучающаяся организация быть способной сколь угодно долго самостоятельно ставить себе диагноз и проводить любые трансформации, которые могут потребоваться вследствие изменения среды?».

В общем, ответ его положительный.

Концепция самообучающейся организации позволит ответить на вызовы современного времени. Как? Расскажем в этой книге.

¹⁴ Эдгар Шейн (англ. Edgar H. Schein; 5 марта 1928, Цюрих, Швейцария) – американский психолог швейцарского происхождения, теоретик и практик менеджмента, основатель научного направления «Организационная психология», автор работ по организационной культуре. Эдгар Шейн получил известность благодаря своим впечатляющим научным результатам и успешному консультированию многих крупных корпораций США и стран Европы. Источник: <https://ru.wikipedia.org/>

Концепция самообучающейся организации

Определение самообучающейся организации

Идею «самообучающейся организации» придумал Питер Сенге¹⁵ в 1987 году и воплотил в работе «Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций» (Питер Сенге. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. Издательство: Олимп-Бизнес, 2003 г. Твердый переплет, 408 стр. ISBN 5—901028—62—7.).

Концепция П. Сенге базируется на пяти «умениях организации»:

1. Первое «умение» – мастерство в совершенствовании

¹⁵ Питер Сенге (произносится SIN-gay; р. 1947 г.) – американский учёный, директор Центра организационного обучения в школе менеджмента MIT Sloan. Он известен как автор книги «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации» (*The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*), написанной в 1990 году (новая редакция 2006 года). Он является старшим преподавателем в группе системной динамики в MIT Sloan, а также совместного факультета в Институте сложных систем Новой Англии. Источник: <https://ru.wikipedia.org/>

нии личности, неустанном ученичестве.

«В бизнес приходят яркие, хорошо образованные и очень энергичные люди, стремящиеся чего-то достичь, – говорит О'Брайан из компании Nanover Insurance. – Когда они достигают 30 лет, немногие из них ещё „на подъёме“, а остальные берегут свои силы и энергию, чтобы в выходные заняться тем, что греет душу. Они теряют преданность делу, чувство своей личной значимости и воодушевления, свойственные им в начале карьеры. Нам достаётся мизерная часть их энергии и почти ничего от их воодушевления».

2. Второе «умение» – это интеллектуальные модели. Перефразировать это можно в термин «организационные знания». Модели как стереотипы в отношении различных управленческих ситуаций так же укоренены в нас, как и чисто бытовые. Именно поэтому многие хорошие управленческие идеи так и остаются не воплощёнными в жизнь.

Компания Royal Dutch Shell одной из первых среди крупных корпораций поняла все преимущества ускорения процесса обучения в масштабе всей организации. Это понимание пришло к ней, когда было осознано, насколько глубоко проникает влияние неявных моделей, особенно в тех случаях, когда они действуют во многих умах. Экстраординарный успех, с которым компания прошла через бури и потрясения мирового рынка нефти в 1970-х и 1980-х годах, в значительной степени является

результатом того, что в компании научились выводить на поверхность и снимать интеллектуальные штампы своих менеджеров. В начале 1970-х Shell была слабейшей из семи больших нефтяных компаний, а в конце 1980-х – сильнейшей. Арье де Гейз, координатор группы планирования, утверждает, что непрерывное приспособление и рост в условиях меняющегося окружения возможны благодаря «институциональному обучению», т.е. процессу, в ходе которого команды менеджеров изменяют общие для них застывшие представления (интеллектуальные модели) о компании, рынках и конкурентах. По этой причине мы (Royal Dutch Shell) представляем себе планирование как процесс обучения, а корпоративное планирование – как «институциональное обучение».

3. Третье «умение» – это идти к общему видению.

Многие руководители не придают значения тому, что их личное видение развития организации не понято и не разделяемо всеми сотрудниками. По мнению П. Сенге, благодаря общему видению люди учатся не потому, что им так велели, а потому, что им этого хочется.

4. Четвёртое «умение» – это групповое обучение.

Удивительный факт приводит в своей книге П. Сенге:

«Как может быть, что коллективный коэффициент умственного развития (IQ) команды менеджеров равен 63, тогда как индивидуальный показатель у каждого

не менее 120?».

По мнению П. Сенге только групповое обучение может устранить этот парадокс. П. Сенге полагает, что именно диалог между сотрудниками приводит к таким прозрениям, которые могут быть абсолютно недоступны для каждого в отдельности.

Групповое обучение – дело жизни и смерти, потому что в современной организации единицей, которая действует и учится, является не отдельный человек, а группа. Если группы не способны учиться, этого не сможет сделать и организация в целом.

5. Пятое «умение» – это системное мышление. Без этой дисциплины все остальные умения остаются разрозненными приёмами, модной новинкой науки управления. При этом жизненно важно, чтобы все пять «умений» развивались не по отдельности, а системно.

Если обобщить «умения», то получается, что...

...Самообучающаяся организация – это организация, в которой личности обучаются и развиваются, в которой имеется групповое обучение и развитие, в которой организационные знания могут эффективно преобразовываться и два умения связаны со знаниями косвенно – системный подход и движение к общей миссии.

Если короче, то...

...В основе самообучающейся организации лежат индивидуальные и групповые (организационные) знания, системность и разделяемая миссия¹⁶.

Знания являются единственным конкурентным преимуществом, которое не только представляют собой самостоятельную ценность, но и порождает мультипликативный эффект по отношению к другим факторам производства, воздействуя на уровень эффективности их применения. Таким образом, *в современной экономике источником конкурентных преимуществ становится не выгодная рыночная позиция, а сложные для репликации знания как активы и способ их размещения. Причём в центре внимания здесь находится не создание знаний, а их движение и использование в организации (источник: Teece D.J. Firm organization, industrial structure and technological innovation. Journal of Economic Behavior and Organization. – – 2001. – 224 с.).*

Знания являются единственным ключом к угрозам постоянно меняющегося внешнего рынка, знания генерируют улучшения организации и приспособливают её к турбулентной среде.

Переосмыслив «умения» самообучающейся организации с точки зрения управления знаниями в самообучающейся

¹⁶ О системном подходе к стратегическому управлению и миссии можно почитать в книге «Корпоративные стратегии в стиле Agile» Гареев Т. Ф. https://ridero.ru/books/korporativnye_strategii_v_stile_agile_prakticheskoe_rukovodstvo/

организации можно дать такое определение «самообучающейся организации»:

1. Самообучающаяся организация – это управляемое объединение интеллектов людей в турбулентной и неуправляемой среде. Это организация, которая активно вовлекает интеллект, в т.ч. знания, сотрудников, партнёров, клиентов в процессы организации

2. Самообучающаяся организация – это адаптивные процессы и структуры, культура постоянного обучения. Это организация, которая, как человек, может быстро адаптироваться к турбулентной среде, учиться и получать новые знания на основе опыта

3. Самообучающаяся организация – это технологии и подходы будущего в области менеджмента знаний. Это организация, которая создана с использованием передовых технологий и подходов к управлению интеллектуальным капиталом

И, безусловно, это гибкий и системный подход к стратегическому и операционному управлению, это движение к разделяемой миссии.

Здесь может возникнуть закономерный вопрос: «Разве организации не управляют своими знаниями, знаниями своих сотрудников?». Безусловно все организации в том или ином виде управляют знаниями и в той или иной степени являются самообучающимися организациями. Однако есть

такое понятие как «зрелость процесса», «зрелость системы».

«Зрелость» можно определить, как степень, в которой конкретный процесс или система в явном виде *определены, управляемы, измеримы, контролируемы и результативны*.

Безусловно, все организации вовлекают интеллект сотрудников, управляют знаниями.

Но,

- у каждой организации данный «процесс» имеет разную стадию зрелости и...
- каждая организация делает это по-своему.

Как и с обучением какому-либо делу, процессу или системе управления знаниями необходимо учиться, необходимо его определить, управлять, измерять, контролировать и оценивать эффекты.

Ниже представлена модель зрелости систем управления знаниями в организации исходя из модели обучения. Она несколько отличается от общепринятого подхода, который будет продемонстрирован ниже, разработанного Ассоциацией APQC¹⁷. Но это модель связана, скажем так, с физиологией процесса обучения, она увязана с обучением человека, с освоением нового вида деятельности.

¹⁷ American Productivity and Quality Center. <https://www.apqc.org/>

Процесс обучения

Рассмотрим процесс обучения:

Каждый человек проходит четыре стадии овладения новыми навыками: от неосознанной некомпетентности к неосознанной компетенции.



Рисунок 3 – Четыре стадии обучения (источник: Human performance and productivity, volume 2: Information Processing and Decision Making, W. C. Howell and E. A. Fleishman (Eds), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale New Jersey, 1982)

Изучая что либо, во всех своих делах, человек последовательно движется из нижнего левого угла (неосознанной

некомпетенции) в верхний левый (неосознанной компетенции) против часовой стрелки. Его знания проявляются.

Пример. Как это работает с точки зрения вождения автомобиля.

НЕОСОЗНАННАЯ НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ

Ребёнок трёх-пяти лет видел машину, но понятия не имеет, что ей можно управлять. Ему кажется, что машина едет словно сама собой. Он некомпетентен в управлении автомобилем, но даже не осознаёт это.

ОСОЗНАННАЯ НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ

Когда ребёнок вырастет, он начинает разбираться в устройстве мира и понимает, что машиной нужно управлять. Это примерно так же, как управлять игрушкой, но сложнее. Он всё ещё некомпетентен в вождении, но уже понимает это.

ОСОЗНАННАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Когда ребёнок вырастает, он идёт в автошколу. Он начинает разбираться в устройстве органов управления, учит передачи, педали, обороты в минуту и литры на тысячу километров. Теперь он водитель: он компетентен в управлении машиной и понимает, зачем делает каждое своё движение.

НЕОСОЗНАННАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Постепенно водитель обрывает водительским стажем. Вот он уже водит тридцать лет, и буквально срастается со своей автомашиной: может запарковать её на любом пяточке, спастись из заноса и проехать сотни километров не устав. Компетентность развилась,

а осознанность пропала. Человек водит, словно дышит.

Далее мы познакомились с концепцией самообучающейся организации и выяснили роль знаний в успехе создания самообучающихся организаций.

Вернёмся к управлению знаниями...

...у каждой организации данный «процесс» имеет разную стадию зрелости...

4. НЕОСОЗНАННАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Если организация не сдалась на предыдущем этапе и постепенно совершенствовала систему управления знаниями, процессы становятся гладкими, встраиваются в текущие процессы организации и организация вступает в циклический круг постоянного развития и совершенствования на основе вовлечения интеллекта людей.

На этой стадии организация становится самообучающейся.

3. ОСОЗНАННАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Организация начинает изучать процесс управления знаниями, возможно, запускает проект по управлению знаниями. Издаёт приказы, что надо повесить коробку для сбора идей, пишет регламенты по управлению знаниями, покупает коробочные ИТ-системы, запускает корпоративные порталы, но, как правило, эффект слабый или его вообще нет. Организация понимает, что это нужно и важно, что-то делает, как правило, в правильном направлении, но пока многое не работает.

1. НЕОСОЗНАННАЯ НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ

Организация только создана и одна мысль, которая заботит её собственников и менеджмент – это продажи, они даже пока не задумываются о том, что надо управлять знаниями, которых пока не особо много в организации.

То есть они не осознают и не умеют управлять знаниями. Вопрос стоит в выживании - организация выживает или нет

2. ОСОЗНАННАЯ НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ

Организация прошла «долину смерти» и понимает, что надо задуматься о качестве продуктов, услуг, внутренних процессов. Есть понимание проблем, организация много пробует: ИТ-решения, различные подходы, тренинги. Много ошибаются, но уже начинают внутренне понимать, что ключ у них в руках – это интеллект их же сотрудников, их клиентов, их партнёров, которые уже есть у организации, которые просто подскажут, что не так и куда двигаться.



Таблица 1 – Четыре стадии обучения с точки зрения стадий зрелости «процесса» управления знаниями

...и каждая организация делает это по-своему.

4. НЕОСОЗНАННАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

В организации создан полный контур инструментов управления знаниями, все сотрудники (или большинство) обучены и вовлечены в процесс управления знаниями. Инструменты управления знаниями встроены во все бизнес- и технологические процессы организации. Типовая рекомендация на данном этапе:

- Выделить процесс управления знаниями в отдельное направление, со своим ответственным, бюджетом, структурой.
- Осуществлять постоянное совершенствование системы.

1. НЕОСОЗНАННАЯ НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ

Организация использует следующие инструменты для передачи информации (явных знаний): почта, скайп, чаты и т.п. Для неявных знаний используется личное общение, тот же скайп. Весь интеллектуальный банк организации, как правило, хранится на персональных компьютерах и в головах первых сотрудников.

Типовая рекомендация на данном этапе:

- Использовать корпоративные ИТ-решения, которые отчасти уже содержат готовые подходы по управлению знаниями.

3. ОСОЗНАННАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Последовательно проектируются и создаются необходимые инструменты управления знаниями. Организация начинает внедрять множество инструментов, сотрудники проходят обучения и начинают пробовать и использовать инструменты управления знаниями осознанно понимая цели и задачи.

Типовая рекомендация на данном этапе:

- Уделять внимание полноценному управлению изменениями.

2. ОСОЗНАННАЯ НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ

Организация осознает важность сохранения и передачи знаний. В организации появляется хранилище информации – это может быть сетевая папка или корпоративный портал. Возможно появление типовых решений, вроде корпоративных платформ, CRM-системы, появление прообразов различных инструментов управления знаниями. По-прежнему используются инструменты управления знаниями с первого этапа. Но процессы пока не имеют системного подхода к управлению.

Типовая рекомендация на данном этапе:

- Выявить потребности организации. Провести диагностику, посещать конференции, изучать опыт других организаций



Таблица 2 – Четыре стадии обучения с точки зрения того, как организации управляют знаниями

Ценность для организации от управления знаниями

В конце книги мы отдельно рассмотрим вопрос оценки интеллектуального капитала организации. Здесь же немного затронем вопрос ценности от управления знаниями, причём постараемся это сделать в качественных и количественных показателях.

Информация и знания, составляющие основу интеллектуального капитала, обладают рядом специфических характеристик в отличие от денежных, природных, трудовых и технических ресурсов организации:

- Ценность знаний заключается в их изобилии, в то время как прочие ресурсы оцениваются исходя из понятия редкости.
- В структуре себестоимости «материализованного знания» (наукоёмких товаров и услуг) преобладает тенденция к накоплению издержек на начальной стадии производства.
- Между затратами знаний на входе и объёмом знаний на выходе нет значимого экономического соответствия.

Исследования доктора *Гарольда Харлоу* (Harold Harlow), компании *Lockheed Martin Corporation*¹⁸ и ассоциации *APQC*

¹⁸ Lockheed Martin Corporation (NYSE: LMT) – американская компания, специализирующаяся в области авиастроения, авиакосмической техники, судостроения, автоматизации почтовых служб и аэропортовой логистики. Штаб-квартира

демонстрируют следующие результаты.



Рисунок 4 – Исследования компании Lockheed Martin Corporation и ассоциации APQC

в городе Бетесда (Мэриленд), США. В настоящее время пост президента, председателя и генерального директора (CEO) корпорации занимает Мерилин Хьюсон. Источник: <https://ru.wikipedia.org/>

Были рассмотрены следующие показатели (Harold Harlow)



Рисунок 5 – Исследования доктора Гарольда Харлоу

Интересные данные приводит французская компания *AREVA*¹⁹. На рисунке представлена взаимосвязь между корпоративными системами управления знаниями и капитализацией компаний.

¹⁹ AREVA S.A. – французская компания, занимающаяся разработкой и производством оборудования для атомной энергетики и производства электроэнергии из альтернативных источников. Единственная компания, представленная во всех видах деятельности, связанной только с производством ядерной энергии. Штаб-квартира компании находится в Курбевау, Париж. Источник: <https://ru.wikipedia.org/>

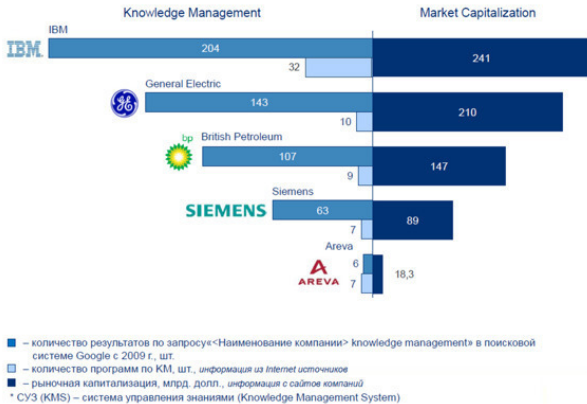


Рисунок 6 – Взаимосвязь между корпоративными системами управления знаниями и капитализацией компаний (источник: <http://areva.com/EN/finance-440/share-guide-of-the-world-leader-in-nuclear-energy-and-renewable-energies.html>)

В связи со связью капитализации компаний и их гудвилла²⁰ интересен Коэффициент Тобина:

²⁰ Гудвилл (англ. Goodwill) – экономический термин, используемый в бухгалтерии, торговых операциях для отражения рыночной стоимости компании за вычетом балансовой стоимости активов и пассивов. Источник: <https://ru.wikipedia.org/>

**Стоимость нематериальных активов
компании**

Коэффициент Тобина показывает стоимость нематериальных активов компании, таких, как талант персонала, эффективность управляющих систем, интеллектуальный капитал.

$$\text{Коэффициент Тобина} = \frac{\text{Рыночная стоимость компании}}{\text{Стоимость физических активов}}$$

Рисунок 7 – Коэффициент Тобина

В нефтегазовых компаниях данный показатель следующий:

№	Название компании	Страна	Капитализация компании	Величина чистых активов (2013)	Значение коэффициента Тобина
1	Gazprom OAO	Россия	3,4 трлн.	9,3 трлн.	0,4
2	Exxon Mobil Corp.	США	402,7 млрд.	180,5 млрд.	2,23
3	PetroChina Company	Китай	230,5 млрд.	209,8 млрд.	1,1
4	British Petroleum	Великобритания	123,7 млрд.	129,3 млрд.	0,96
5	Royal Dutch Shell	Нидерланды	222,54 млрд.	109,4 млрд.	2,03
6	Chevron Corp.	США	219,9 млрд.	150,4 млрд.	1,5
7	Total System Service Inc.	Франция	6,09 млрд.	1,65 млрд.	3,7
8	Petroleo Brasileiro Petrobras SA	Бразилия	64,81 млрд.	349,34 млрд.	0,2

Таблица 3 – Коэффициент Тобина в нефтегазовых компаниях

Безусловно на коэффициент Тобина влияет мнение аналитиков и «настроения» рынка, но нельзя и недооценивать вклад интеллектуального капитала в данный показатель.

Система управления знаниями представляет из себя основу интеллектуального капитала компании, который формирует столь высокие показатели отдачи на капитал и прибыльности.

Все составляющие интеллектуального капитала, по сути, являются производными от интеллекта, от знаний людей. Каждый человек обладает интеллектом, а организация, в которой работает множество сотрудников, которая взаимодействует с большим количеством людей во внешнем окружении, должна обладать интеллектом, умноженным на количество сотрудников, на количество клиентов, поставщиков, в то время как на практике это не так. Создаются сложные, не гибкие структуры управления, в которых человек, зачастую, с его интеллектом мало нужен компании кроме выполнения прямых задач в соответствии с должностной инструкцией.

На «локальном» уровне при увеличении зрелости СУЗ, компании получают следующие результаты (по данным компании Yammer, Inc.):

39%	Больше горизонтальных связей
25%	Быстрее адаптация новых сотрудников
29%	Больше коммуникаций с топ-менеджментом
34%	Меньше времени на поиск экспертов и информации
27%	Меньше переписки по e-mail
26%	Меньше совещаний
24%	Меньше времени на командировки
27%	Меньше дублирования задач
32%	Больше идей, сгенерированных внутри компании
23%	Больше успешных задач
32%	Быстрее получение ответов на вопросы
37%	Выше продуктивность совместной работы в проектах
30%	Выше удовлетворённость сотрудников

Таблица 4 – Результаты на «локальном» уровне

Кроме того, компании, внедрявшие такие инструменты, как извлечённые уроки по проектам, профессиональные сообщества, демонстрировали высокое сокращение сроков и бюджетов проектов, сокращение операционных издержек, повышение качества принимаемых решений и их оперативность (подробнее различные успешные примеры рассмотрим далее).

О требованиях ISO 9001:2015

Международный стандарт ISO 9001:2015 «Система менеджмента качества. Требования», выпущенный осенью 2015 года, явно упоминает «знания» (knowledge) в качестве ресурса организации и выставляет требования в части управления данным ресурсом.

Основным добавленным пунктом является (*источник: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>*):

7.1.6 Знания организации.

- Организация должна определить знания, необходимые для функционирования ее процессов и для достижения соответствия продукции и услуг.

- Знания должны поддерживаться и быть доступными в необходимом объеме.

- При рассмотрении изменяющихся нужд и тенденций организация должна оценивать текущий уровень знаний и определять, каким образом получить или обеспечить доступ к дополнительным знаниям и их необходимым обновлениям.

Примечания:

- Знания организации – это знания, специфичные для организации; знания, полученные в основном из опыта. Знания – это информация, которая используется и которой обмениваются для достижения целей организации.

- Основой знаний организации могут быть:

- о внутренние источники (например, интеллектуальная собственность; знания, полученные из опыта; выводы, извлечённые из неудачных или успешных проектов; сбор и обмен недокументированными знаниями и опытом; результаты улучшений процессов, продукции и услуг);

- о внешние источники (например, стандарты, научное сообщество, конференции, семинары, знания, полученные от потребителей и поставщиков).

Отдельно стоит отметить, что требования к управлению информацией описаны в пункте 7.5. Это свидетельствует о том, что в стандарте имеются чёткие различия между управлением знаниями и управлением информацией.

Сертификацию на ISO 9001 необходимо проходить, как правило, раз в три года. Это означает, что всем, кто планирует обновлять сертификат или только собирается его получить, необходимо уже сейчас задуматься об управлении знаниями организации.

Краткие выводы

В первой главе мы выявили особенности современного этапа развития, одной из основных особенностей является **высокая турбулентность**, определили, что наиболее жизнеспособные организации в подобной ситуации – **самообучающиеся организации**.

Основой самообучающихся организаций являются **индивидуальные и организационные знания, системный подход и разделяемая миссия**.

Управление корпоративными знаниями приносит **качественные и количественные эффекты** и, кроме того, является **требованием международного стандарта ИСО** в сфере менеджмента качества – **управлять организационными знаниями**.

В следующей главе мы познакомимся с историческим аспектом вопросов управления знаниями и рассмотрим различные подходы к данному вопросу.

Историческая ретроспектива и различные подходы

Историческая ретроспектива

Своими знаниями люди управляли практически всегда в силу своих возможностей. Проведём краткий исторический экскурс.

Язык

С появлением языка люди накапливали знания в виде преданий, устно передавали знания из поколения в поколение. Теории о происхождении языка делятся на группы по своим базисным предположениям. Часть теорий основывается на том, что язык, будучи очень сложным явлением, не мог возникнуть из ничего, а должен был развиваться из более древних пре-языковых систем общения предков человека. Другие теории предполагают, что язык людей является уникальным явлением, которое не идёт ни в какое сравнение с системами общения животных и поэтому оно возникло внезапно при переходе от предков человека к первым людям. Рассматривая другой критерий, можно видеть, что часть теорий опе-

рируют идеей языка как генетически заложенной функцией человека, в то время как другие теории считают язык явлением в большей степени культурным, передаваемым через социальные интеракции (Ulbaek, Ib. *The Origin of Language and Cognition // Approaches to the Evolution of Language. Social and Cognitive Bases* / Ed. by J. R. Hurford, M. Studdert-Kennedy, C. Knight. – Cambridge: Cambridge University Press, 1998).

Письменность

Предметное письмо

Изначально люди не обладали никакой письменностью. Поэтому было достаточно трудно передавать информацию на большие расстояния. Известная легенда, рассказанная Геродотом, о персидском царе Дарии I гласит, что как-то раз он получил послание от кочевников скифов. Послание включало в себя следующие четыре предмета: птицу, мышь, лягушку и стрелы. Гонец, доставивший послание, сообщил, что более ничего сообщать ему не велено, и с тем распрощался с царём. Встал вопрос, как же интерпретировать это послание скифов. Царь Дарий посчитал, что скифы отдают себя в его власть и в знак покорности принесли ему землю, воду и небо, ибо мышь означает землю, лягушка – воду, птица – небо, а стрелы означают, что скифы отказываются от сопротивления. Однако один из мудрецов возразил Дарию. Он

истолковал послание скифов совершенно иначе: «Если вы, персы, как птицы не улетите в небо, или, как мыши не зареетесь в землю, или, как лягушки, не поскачете в болото, то не вернётесь назад, поражённые этими стрелами». Как оказалось, в дальнейшем, этот мудрец был прав.

Пересказанная легенда раскрывает тот факт, что первоначально люди пытались передавать информацию при помощи различных предметов. Известными историческими примерами предметного письма также являются вампум (ирокезское письмо, представленное разноцветными ракушками, нанизанными на верёвку), икипу (перуанское письмо, в котором информация передавалась цветом и количеством узелков на верёвках). Конечно, предметное письмо не было самым удобным средством передачи информации и со временем люди придумали более универсальные инструменты.

Пиктографическое письмо

Следующим этапом на пути формирования письменности стало письмо на основе изображений (пиктограмм). Можно вспомнить, что зарождение изобразительного искусства произошло ещё во времена древних людей прежде появления государственности. Однако эти ранние попытки все же не доходили до уровня систематически используемого для передачи информации инструмента. Сущность пиктографического письма заключается в том, что с помощью определенного знака выражается некоторое понятие. Например, понятие «человек» может быть передано изображением че-

ловека. Постепенно упрощаясь, пиктограммы все более удаляются от исходных изображений, начинают приобретать множественные значения. Однако пиктография не могла выполнять все потребности письма, возникающие с развитием понятий и абстрактного мышления, и тогда рождается идеография («письмо понятиями»). Она используется для передачи того, что не обладает наглядностью. Например, для обозначения понятия «зоркость», которое нарисовать невозможно, изображали тот орган, через который оно проявляется, то есть – глаз. Таким образом, рисунок глаза как пиктограмма означает «глаз» и как идеограмма – «зоркость». Следовательно, рисунок мог иметь прямое и переносное значения (Реформатский А. А. Введение в языковедение, М.: Аспект Пресс, 2006).

Иероглифическое письмо

В иероглифическом письме зачастую трудно различить исходное изображение, лежащее в его основе. В иероглифах появляются типичные конструктивные элементы, повторяющиеся в разных знаках. Вероятно, причиной этого было стремление человека упростить запись письменного текста, упростить обучение письму. Тем не менее, иероглифическое письмо по-прежнему сохраняло существенный недостаток: оно не имело никакой связи с произношением слова. В результате письменная и устная речь существовали как бы по отдельности. Кроме того, в языках, для которых характерно изменение формы слова в зависимости от его синтакси-

ческой роли, приходилось дополнять иероглифы специальными обозначениями для форм слов.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.