

УДК 658.3

СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ЗНАНИЕМ

А.С. ТУРОВЕЦ

(Представлено: М.В. ГАЙДОВА)

Затрагивается тема об актуализации менеджмента знаний. Раскрыты стратегии, применяемые в управлении знаниями. В статье затрагивается тема об актуализации менеджмента знаний. Определена тактическая задача управления знаниями.

Управление знаниями получило широкое распространение в бизнес-практике. В настоящее время более 80% крупнейших корпораций мира внедрили у себя те или иные инициативы по управлению знаниями. В глобальных корпорациях задействованы разнообразные формы групповой работы, направленной на создание и распространение знаний [1].

Большинство организаций стремится управлять знаниями по той причине, что это важный путь для инновационного развития и достижения конкурентных преимуществ. Управление знаниями в организациях позволяет решать две главные задачи: тактическую – повседневное использование знаний в ответ на требования или возможности рынка; стратегическую – разработка стратегии формирования человеческого капитала, отвечающего долговременным целям корпорации.

Тактическая задача состоит в разработке и применении процессов управления знаниями, определении их этапов и содержания, а также установлении ответственности за своевременное получение, обновление, распространение знаний и обучение работников с целью использования знаний при решении стоящих перед ними задач [2].

Стратегическая задача вытекает из принципиальной установки на то, что ключевым фактором успеха в долгосрочной перспективе становится интеллектуальный капитал, центральная роль в котором принадлежит человеческой составляющей. Поэтому в долгосрочных планах по управлению знаниями, тесно увязанных с миссией и целями организации, предусматривается комплекс действий по формированию инновационной системы, основу которой составляют инфраструктура знаний, обучение персонала и финансирование инициатив и проектов по знаниям.

В связи с этим практический интерес представляют подходы к стратегии управления знаниями, применяемые различными организациями. Исследования, проведенные Американским центром производительности и качества, позволили выделить семь стратегий управления знаниями, используемых компаниями в настоящее время (рисунок 1) [3].

Три из семи стратегий заключаются в том, чтобы эффективно формировать и использовать знания в рамках одного из видов интеллектуального капитала (человеческий, организационный и капитал отношений). Еще три стратегии предполагают достижение позитивного эффекта от взаимодействия двух различных видов интеллектуального капитала (человеческого и организационного, человеческого и капитала отношений, организационного и капитала отношений). Последняя, седьмая, стратегия строится на основе одновременного взаимодействия всех трех элементов интеллектуального капитала.

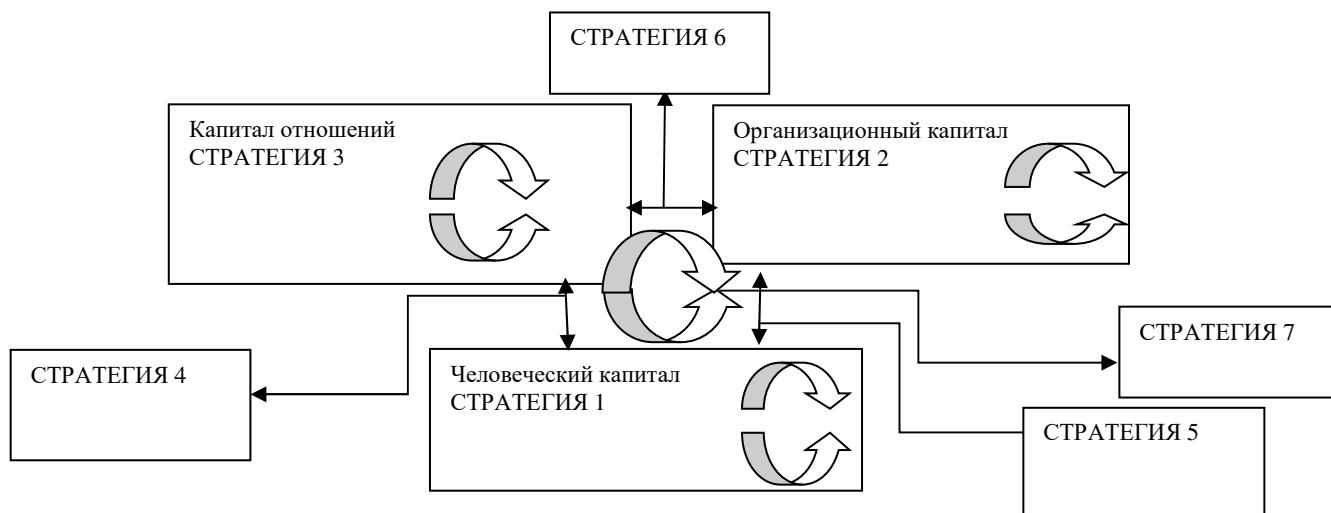


Рисунок. – Взаимосвязь стратегий управления организационным знанием

Таким образом, базовые стратегии управления знаниями направлены либо на обмен знаниями в рамках одного вида интеллектуального капитала с целью его увеличения, либо на эффективный перенос знаний из одного вида интеллектуального капитала в другой [5].

Первая стратегия, основанная на формировании и использовании знаний в рамках человеческого капитала, отвечает на вопросы: «Каким образом происходит обмен знаниями между работниками организации?», «Как повышается их компетенция и как она используется в целях повышения конкурентоспособности организации?» Эта стратегия направлена на развитие индивидуальной компетенции работников путем их обучения, проведения тренингов и подробно исследована в работах, посвященных человеческому капиталу, мотивационным системам, обучению в организациях.

Вторая стратегия направлена на формирование и использование знаний в рамках организационного капитала. К элементам организационного капитала относятся информационные системы, базы данных, оргструктуры, авторские права, патенты, ноу-хау, лицензии и пр. Информационные системы и базы данных заняли значительное место в современных организациях благодаря быстрому и успешному развитию компьютеров и программного обеспечения. Современные Формирование прогрессивной организационной структуры, ориентированной на интенсивный обмен знаниями внутри организации, – одно из направлений реализации второй стратегии.

Третья стратегия направлена на формирование и использование знаний во внешних связях организации. Стратегия опирается на маркетинговые технологии. Исследованию конкретных приемов и управленческих технологий формирования конструктивных и эффективных связей организации с внешними контрагентами посвящены многочисленные и в ряде случаев объемные исследования по теории и практике маркетинга.

Четвертая стратегия направлена на взаимодействие человеческого капитала и капитала отношений. Она включает в себя приемы и методы взаимодействия с потребителями, которые повышают индивидуальную компетенцию сотрудников организации. Это может происходить разными путями, прежде всего путем прямого контакта с потребителями. Именно поэтому во многих организациях возникает вопрос об увеличении количества сотрудников, напрямую контактирующих с клиентами. При реализации четвертой стратегии управления знаниями может оказаться полезным бенчмаркинг – систематический процесс выявления лучших организаций, оценки их продукции и методов производства с целью использования передового опыта этих организаций.

Пятая стратегия направлена на взаимодействие человеческого и организационного капитала. Она отвечает на вопрос: «Как индивидуальная компетенция сотрудников содействует построению элементов внутренней структуры организации и, соответственно, как можно повысить индивидуальную компетенцию с помощью элементов внутренней структуры?» Стратегия имеет дело в основном с переносом индивидуального знания во внутрикорпоративные системы и закреплением его там с целью широкого использования другими сотрудниками. Во всех приведенных примерах происходит своеобразная конвертация человеческого капитала в организационный. От индивидуальных компетенций к внутренней структуре организации идет поток знаний, который затем закрепляется в информационных системах.

Шестая стратегия направлена на продуктивное взаимодействие капитала отношений и организационного капитала. Стратегия имеет дело с переносом знаний из сферы взаимодействия с внешними контрагентами организации во внутрикорпоративные системы и закреплением их там с целью широкого использования сотрудниками. В рамках шестой стратегии осуществляется также сбор данных о продажах с целью рационализации производственного процесса, снижения потерь и оптимизации запасов.

Седьмая стратегия направлена на движение знаний одновременно между всеми видами интеллектуального капитала. Как правило, в организации делается акцент на каком-либо одном виде интеллектуального капитала. Одни организации особое внимание уделяют человеческому капиталу, обучению, тренингам, системам мотивации и продвижения по службе; другие – вопросам маркетинга, продвижения товара на рынок, завоевания соответствующей доли рынка; третьи увлечены созданием корпоративных систем управления, построенных с использованием современных информационных технологий. Лишь немногие организации одновременно рассматривают все аспекты управления знаниями.

ЛИТЕРАТУРА

1. Стоунхаус, Дж. Управление организационным знанием [Электронный ресурс] / Дж. Стоунхаус. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/1999-1/02.shtml> 10.04.2011. – Дата доступа: 06.09.2017.
2. Букович, У. Управление знаниями: руководство к действию : пер. с англ. / У. Букович, Р. Уильямс. – М. : ИНФРА-М, 2002. – XIV. – 504 с.
3. Управление знаниями в корпорациях / Б.З. Мильнер [и др.] ; под ред. Б.З. Мильнера. – М. : Дело, 2006. – 304 с.
4. Гапоненко, А.Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А.Л. Гапоненко, Т.М. Орлова. – М. : Эксмо, 2008. – 400 с.