

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ: первые итоги, уроки и перспективы



БОРИС МИЛЬНЕР

заведующий кафедрой управления знаниями
Государственного университета управления
главный научный сотрудник
Института экономики РАН

117218, г. Москва, Нахимовский пр-т, 32

Bormil@inecon.ru

ключевые слова: интеллектуальные ресурсы, инновационная активность, динамические способности, управление талантами

* *Управление знаниями как целенаправленная деятельность, ориентированная на инновационное развитие, вызвано к жизни динамичными переменами в технологии, потребительском спросе и в конкурентной рыночной среде*

* *Реальные шансы на успешное создание и внедрение новых знаний и прорывных разработок появляются тогда, когда имеются действенные механизмы, стимулирующие общую инновационную активность*

* *В рамках теории и практики управления знаниями приметным событием последнего времени стало появление концепции организации творческой деятельности, часто называемой «управлением талантами»*

Управление знаниями как новый раздел науки управления, как новый вид управленческой деятельности и новая функция управления вошло в нашу жизнь сравнительно недавно. Примерно четверть века назад было положено начало формированию научной дисциплины, охватывающей процессы и методы приобретения, усвоения, передачи и использования знаний, перехода к инновационной экономике. Эти проблемы стали предметом разносторонних ис-

следований, обсуждений, разработок. К настоящему времени вышло в свет большое количество публикаций, издаются специальные журналы, учебники и пособия, действует множество ассоциаций, проектных и консультативных фирм, в компаниях утверждается профессиональный подход к наращиванию и использованию интеллектуальных ресурсов - функционируют директора, аналитики, менеджеры и специалисты по управлению знаниями.

Приведем перечни учебных курсов, посвященных управлению знаниями и положивших начало преподаванию в разном наборе в университетах и школах бизнеса целого ряда развитых стран:

- цикл и модели менеджмента знаний;

- рынки знаний;

- процессы и технологии распределения и усвоения знаний;

- знания и память организации;

- организация распространения знаний;

- инструменты для сбора, распространения и воплощения знаний в инновациях;

- роль организационной культуры в использовании знаний;

- обучающиеся и интеллектуальные организации;

- явные и неявные знания;

- создание и кодирование знаний;

- стратегия и измерители менеджмента знаний;

- информационные технологии в передаче и управлении знаниями;

- творческие коллективы (команды);

- наука и образование как источники знаний.

Все это, в сущности, ответ на переход развитых стран к инновационной экономике - той стадии экономического развития, на которой в процессе производства главную и возрастающую роль играют интеллектуальные ресурсы. Этот переход проявляется в том, что знания, нематериальные активы занимают все больший удельный вес в стоимости продуктов и услуг, а рыночная стоимость фирм уже прямо не связана с их текущей прибылью и в кратное число раз превышает их балансовую стоимость, за которой стоят лишь материальные активы. Уже стало очевидным, что «экономика неосвязае-

мого» по размаху почти сравнялась или даже обогнала так называемую реальную экономику. Инвесторы стремятся вкладывать деньги не просто в активы, а в максимальную выгоду от использования знаний.

Управление знаниями как целенаправленная деятельность, ориентированная на инновационное развитие, вызвано к жизни динамичными переменами в технологии, потребительском спросе и в конкурентной рыночной среде, в повышающейся сложности и наукоемкости продуктов.

Важно постоянно иметь в виду, что сырьевые и материальные ресурсы ограничены, а интеллектуальные ресурсы, по существу, неисчерпаемы. Неслучайно в современной инновационной экономике, экономике знаний фокус интересов достаточно быстро переключается на активы нематериальные, на интеллектуальный капитал. По мнению аналитиков Всемирного Банка, национальное богатство развитых государств только на 5% составляют природные ресурсы, на 18% - материальный, производственный капитал, а основное место - порядка 77% - составляют знания и умение ими распорядиться. Примерно такая же структура ресурсов относится и к корпорациям.

Интеллектуальные ресурсы компании - знания и умение ими распорядиться - в обобщенном виде показаны в табл.1.

Организация использования интеллектуальных ресурсов, так называемых невидимых активов, относится к наиболее сложным проблемам современного менеджмента, решение которых требует формирования новых представлений об управлении. Менеджмент выходит на новую орбиту, где объектом управления становятся

Таблица 1

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ КОМПАНИИ

Рыночные активы	Интеллектуальная собственность	Человеческий капитал	Инфраструктурный капитал
Марка обслуживания Марки товара Корпоративные марки Покупательская приверженность торговой марке фирмы Корпоративное имя Портфели заказов Механизмы распределения Деловое сотрудничество Франшизные соглашения Лицензионные соглашения	Патенты Авторские права Программное обеспечение Права на дизайн Производственные секреты Ноу-хау Товарные знаки Знаки обслуживания	Образование Профессиональная квалификация Связанные с работой знания Связанные с работой умения Инфраструктурные активы	Корпоративная культура Управленческие процессы Информационные технологии Сетевые системы связи Отношения с финансовыми кругами Требуемые стандарты

не только и не столько материальные активы, а активы нематериальные, которыми управлять невозможно, не выходя за рамки сложившихся стандартных подходов.

Применительно к управлению знаниями речь идет не о какой-то жесткой конструкции с центром наверху и талантами внизу, не об изолированной автономной системе, замыкающей на себе все процедуры, задачи и решения. Управление знаниями - это нечто большее и иное.

Это - *образ мышления*, это - система взглядов и принципов, ориентированных на безусловное наращивание и развитие интеллектуального потенциала и инновационной активности.

Это - *организационные и экономические системы*, создающие условия для накопления и реализации знаний, для выхода на рынки знаний и обеспечения конкурентных преимуществ.

Это - *целенаправленные управленческие действия* на каждом этапе использования знаний и воплощения их в инновациях, включая покупку

знаний, аренду знаний, обеспечение их развития. Причем использование информационных технологий и сетей меняет характер и временные рамки отношений между специалистом и непрофессионалом, между организацией и работником, между источником и получателем благ.

Это - *искусство создавать стоимость из нематериальных активов*, когда осуществляется специфическая деятельность по выявлению, отбору, синтезу, хранению и распространению реальных знаний в организации.

Это, в конце концов, *практика придания знаниям потребительского вида*, с тем чтобы они были пригодны для воплощения в инновации.

Ключевое значение в экономической теории и практике имеет то, что знания становятся активами компании, требующими систематической оценки, ценового выражения, бережного отношения и воплощения в инновации. От рынков знаний до целенаправленного их воплощения в инновациях - на этом пути управление знаниями проводит

все необходимые преобразования и меры технологического, организационного, экономического, правового и информационного характера.

Новый взгляд на организацию выразил Дэвид Тисс - один из самых авторитетных ученых в области управления, предложивший следующее определение: «Сущностью фирмы является ее способность создавать, передавать, агрегировать, интегрировать и эксплуатировать актив «знания». Знание составляет базу компетенций, а компетенции лежат в основе рыночных предложений фирмой товаров и услуг».

Управление активами знаний существенно отличается от управления материальными активами. Не только из-за того, что знание может перемещаться, передаваться, что возможны утечка знаний, их имитация, копирование. Есть еще одна особенность: знания трудно создавать, поскольку для этого нужны высококвалифицированные, талантливые люди. Доступ к этим активам затруднен, существуют правовые барьеры. Эти ресурсы, которыми следует научиться управлять, могут оправдать высокую рыночную оценку лишь в будущем, когда начнут эффективно работать, обеспечивая компании высокую прибыль. Подобные ожидания во многом связаны с интеллектуальными активами, ключевыми компетенциями компаний.

Особенностью управления знаниями является то, что *она зависит не только от количества накапливаемой информации, но и от разветвленности сети, обеспечивающей доступ людей к имеющейся информации.* В управлении знаниями в отличие от управления собственно производством упор делается на обеспечение людей информацией посредством системы организа-

ционных процедур, образующих целостную цепочку знаний. Здесь важно сосредоточиться на способах применения знания, на создании системы и организационных механизмов, призванных облегчить распространение идей и ноу-хау. Существенную роль при этом играют информационные технологии, помогающие находить, сохранять, структурировать нужную информацию, совместно работать над документами, общаться на профессиональных форумах и конференциях, обеспечивать организационные коммуникации, координацию деятельности и сотрудничество персонала. С их помощью осуществляется интеграция операций в единое целое. В свою очередь организационные инструменты создают условия, при которых технологические решения эффективно работают, в коллективах происходит обмен опытом и идеями, создаются новые знания, успешно внедряются инновации.

Реальные шансы на успешное создание и внедрение новых знаний и прорывных разработок появляются тогда, когда имеются действенные *механизмы, стимулирующие общую инновационную активность.* При этом необходимо преодолевать влияния различных институциональных, инфраструктурных и прочих барьеров, препятствующих эффективному инновационному развитию. Ориентировочный перечень таких барьеров, в какой-то мере обобщающий возможные препятствия на пути приобретения новых знаний, приводится в табл. 2.

Нельзя не учитывать фактор сдерживания, обусловленный самой системой, самим институтом традиционного менеджмента. Сейчас уже приходится подвергать сомнению те структуры, системы, стили управления и навыки,

Таблица 2

ПРЕПЯТСТВИЯ НА ПУТИ ПРИОБРЕТЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЗНАНИИ

Люди	Управление	Структура	Знания
<p>Инерция по отношению к изменениям</p> <p>Слишком заняты - нет времени учиться</p> <p>Отсутствие ответственности за действия и решения</p> <p>Отсутствие мотивации</p> <p>Постоянная реорганизация штатов</p> <p>Передача знаний новым людям</p> <p>Трудности восприятия старыми кадрами новых идей</p>	<p>Страх перед изменениями</p> <p>Трудности отказа от привычных дел</p> <p>Нежелание отказываться от традиционного стиля управления</p> <p>Непредвиденные реакции исполнителей</p> <p>Продолжительное освоение новых подходов и методов</p>	<p>Негибкие организационные структуры компаний</p> <p>Фрагментарная организация деятельности</p> <p>Функциональные просчеты и провалы</p> <p>Неудачи в модернизации старых структур</p>	<p>Трудности в поиске знаний</p> <p>Категорирование знаний</p> <p>Вознаграждение за поиск знаний</p> <p>Понимание сущности управления знаниями</p> <p>Распределение ресурсов между творческими группами</p> <p>Создание возможностей повсеместной доступности знаний</p>

которые характеризовали менеджмент на протяжении последних десятилетий.

В управлении предприятиями все еще продолжает сохраняться вековое господство тейлоризма как исполнительской концепции и практических приемов, касающихся точной и беспрекословной реализации поступающих по вертикали норм и директив, хронометражного связывания инициатив. Тейлоризм противостоит инициативе, творчеству и новаторству, ориентирован на безоглядную интенсификацию труда. К тому же принципы Файоля и бюрократические системы Вебера жестко закрепили административную соподчиненность, отторжение работников от ресурсов. Управление же знаниями призвано преодолеть такую бизнес-философию в интересах развития творчества и использования интеллектуальных активов, перехода к новаторским организациям. Этому способствует целый ряд теоретических разработок последнего времени, касающихся природы и новой роли организаций. Речь идет об эволюци-

онной теории фирмы, теории рассеянного знания, ресурсной теории организации, теории транзакционных издержек, теории лидерства, теории рынков с асимметричной информацией, ключевых сфер компетенции организации, сетевых организационных решений.

Если ранее система наемного труда и рационализации создала современный менеджмент, то теперь, преодолевая препятствия, менеджмент содействует порождению знаний и созданию новых ценностей. Система управления знаниями воздействует на формирование компетентности организации - совокупности знаний, умений, навыков и накопленного опыта.

В условиях рыночной экономики главной целью овладения знаниями становится достижение компанией конкурентных преимуществ. Именно этому подчинена оценка ее активов, инвентаризация внутренних и внешних источников информации, данных и знаний, которыми владеют люди и которые содержатся в процессах и инфраструктуре. Каждая компания нахо-

дит собственный путь аккумуляции знаний, исходя из своих активов и стратегических целей.

Однако выработаны некоторые общие принципы, которые целесообразно использовать во всех возможных случаях. Речь идет о выявлении полезности знаний, их определенности, вознаграждении за знания, создании системы уже выявленных знаний, обеспечении их новизны. Все это должно стать предметом предварительного проектирования систем управления знаниями.

Совсем недавно мнения исследователей разделялись по поводу того, в каких областях применимо управление знаниями. Поначалу оно рассматривалось как феномен, связанный только с использованием информационных технологий. Затем управление знаниями относили к отраслям и производствам, для которых характерны высокие технологии, изготовление новых образцов наукоемкой продукции, ноу-хау, конкретные научные исследования и технические разработки. Однако практика опровергла такие узкие подходы, доказав, что не может быть отраслей, производств и компаний, которые не используют интеллектуальный капитал в изготовлении продукции, оказании услуг и самих методах управления. Повсеместно происходит движение от прошлого, ориентированного на капитал, к будущему, ориентированному на знания.

Главное - это способность фирм воспринимать нововведения как конкурентное преимущество. Формирование и развитие такой способности - цель и назначение управления знаниями. Разумеется, при этом можно управлять только процессами и системами, посредством которых происходит возникновение знаний, их распространение и применение.

Получающая широкое распространение концепция «динамических способностей организаций» предусматривает два ключевых аспекта, не находившихся ранее в центре внимания стратегического управления. *«Динамический» аспект* означает возможность обновления компетенций организации с целью достижения согласованности с изменяющейся бизнес-средой. *Аспект «способностей»* подчеркивает ключевую роль интеграции навыков, ресурсов и функциональных компетенций в целях соответствия требованиям изменяющейся бизнес-среды.

Известно, например, что из 500 крупнейших компаний мира в 125 компаниях успешно действуют системы управления знаниями, благодаря которым удалось добиться заметных в мире инновационных результатов. В России также функционирует ряд компаний, приступивших к реализации проектов системы управления знаниями. Однако говорить о полномасштабной деятельности в области управления знаниями пока еще преждевременно. Наряду с целым рядом крупных компаний, которые являются локомотивами в освоении и использовании знаний, должны появиться десятки тысяч компаний, развивающих интеллектуальные ресурсы, компетенции и конкуренцию в этой области.

Обобщение складывающейся практики указывает на то, что *в использовании знаний выстраивается логическая цепь последовательных действий и этапов*, для каждого из которых характерны определенные методы управления:

определение знаний, имеющих решающее значение для успеха;

приобретение существующих знаний, опыта, методов и квалификации;

организация потока собранных, упорядоченных знаний, оценка их полезности;

классификация отобранных знаний, внесение их в организационную память - в человеческую, на бумаге, в электронном виде;

извлечение знаний из корпоративной памяти и предоставление их для использования;

применение знаний при выполнении заданий, решении проблем, принятии решений, поиске идей и обучении;

выявление новых знаний путем наблюдения за клиентами, обратной связи, причинно-следственного анализа, эталонного тестирования, опыта, исследований, экспериментирования, креативного мышления, разработки данных;

получение и коммерциализация новых продуктов и услуг.

Каждый из этих этапов должен иметь свои целевые установки, регламенты и методы исполнения, системы стимулирования и ответственности. Важно также создавать интерактивное обучающее окружение, в котором люди постоянно обмениваются знаниями и используют все условия для их усвоения.

Внедрение управления знаниями означает не только изменение привычных связей, используемых методов, устоявшихся структур, но и ломку сложившихся представлений о том, как управлять организацией, вести дела, добиваться успеха. Известны многие компании в развитых странах, где появились новые должности: директор по управлению знаниями, вице-президент по управлению интеллектуальным капиталом, менеджер по интеллектуальным активам, директор по обучению, брокер знаний (коор-

динатор предложения и спроса на знания), технолог управления знаниями, аналитик управления знаниями, экспедиторы решений, альянс-менеджеры, персонал по работе с потребителями. Особое внимание обращается на новаторские коллективы (команды), образуемые для поиска и разработки новых знаний, придания им потребительского вида.

Не следует забывать о том, что главная цель - сделать управление знаниями неотъемлемой частью работы всех сотрудников компании. Сколько и какие новые должности необходимо вводить, будет зависеть от размеров компании и масштабов самого проекта управления знаниями. Если компания небольшая, то можно назначить директора по знаниям, который и будет курировать весь проект, а выполнение менее важных обязанностей поручить сотрудникам, занимающим традиционные должности. В крупной компании можно создать целое подразделение во главе с директором по знаниям, которое будет заниматься всей работой по управлению знаниями. Размер и структуру этого подразделения следует определить с учетом конкретных потребностей всей программы управления знаниями. Такой отдел должен руководить внедрением управления знаниями, создавать условия и координировать усилия, работая в тесном контакте со всеми отделами компании. Можно даже пойти и на то, чтобы в каждом крупном отделе был свой менеджер по управлению знаниями, который будет содействовать внедрению управления знаниями и его совершенствованию в данном отделе. Этот функционер станет связующим звеном между своим отделом и корпоративной структурой управления знаниями.

В концентрированном виде *сущность и целевая направленность функции управления знаниями* может означать:

практику добавления определенных ценностей к имеющейся информации;

организацию выявления, отбора, синтеза, обобщения, хранения, восстановления и распространения реальных знаний;

придание знаниям потребительского вида таким образом, чтобы они представляли собой нужную и пригодную к использованию информацию;

создание интерактивного обучающего окружения, где люди постоянно делятся тем, что они знают, и используют все условия для освоения новых знаний.

Сегодня уже можно говорить об управленческом профессионализме в деле использования знаний, о стремлении сделать управление знаниями неотъемлемой частью работы всех сотрудников компании.

В последнее время в мировой практике отмечается распространение новой корпоративной модели, предусматривающей в интересах управления знаниями существенное расширение кооперирования среди конкурентов, поставщиков и потребителей. Профессиональные знания и умения каждого партнера позволяют создавать «лучшую во всем» организацию, в которой любая функция и процесс реализуются на мировом уровне. Это - прямой путь к появлению структур, образующих так называемые горизонтальные корпорации. В связи с этим можно указать на формирующиеся сетевые и виртуальные организации, обучающиеся и интеллектуальные компании, консорциумы и стратегические альян-

сы разных типов. Во всех случаях курс берется на обеспечение динамичных перемен в технике и технологии, в производстве инновационных продуктов и услуг.

Хотелось бы особое внимание уделить вопросу о том, что в инновационной экономике *понятие «конкурентоспособность» неразрывно связано с понятием «творчество», с генерацией новых идей.* Роль творческой составляющей в обеспечении экономического роста неизменно возрастает, причем темпами, более высокими, чем у остальных факторов производства.

Билл Гейтс, основатель компании «Микрософт», провозгласил: «Наш единственный производственный актив - это человеческое воображение». Он говорил это вслед за Альбертом Эйнштейном, который утверждал, что «воображение важнее знаний; знания ограничены, воображение безгранично».

В рамках теории и практики управления знаниями весьма приметным событием последнего времени стало появление концепции организации творческой деятельности, часто называемой «управлением талантами». Перспективное значение этой концепции обосновывается острой необходимостью искать, сохранять и стимулировать талантливых людей, которые могли бы генерировать идеи и воплощать их в жизнь. Известно, например, что на деятельность, связанную с творчеством, в целом ряде развитых стран приходится от одной трети до половины всей зарплаты.

Творческие люди - эти своеобразные и незаменимые «дары природы» - становятся двигателями экономики, а их поиск и развитие превращаются в важнейшую задачу лидеров. Нужно учитывать, что в современном произ-

водстве работы, требующие физической силы, в лучшем случае составляют только 20%. Обучение и творческий процесс - основные опоры инновационного развития.

Поиск талантов, привлечение их к работе в компании становятся составными частями стратегии управления, входят в число главных условий ее роста. Решение данной проблемы должно стать огромным стратегическим преимуществом.

Достаточно точно высказался на этот счет Том Питерс - один из крупнейших специалистов в области менеджмента: «Фирма, обладающая лучшими талантами в больших количествах, способна на большее количество неожиданных решений и, как следствие, имеет повышенные шансы на успех. Все остальное (то, что называют нормальным порядком вещей и его поддержанием) даже сегодня может выполнять микропроцессор». Современные компании призваны создавать такую рабочую среду, которая наполнена творческими прорывами и проблемами.

Процессы управления знаниями, воплощения их в инновациях и распространения в обществе изучаются разными отраслями науки - социологией, экономикой, юриспруденцией, информатикой, логикой, теорией познания, когнитивной психологией. В последнее время существенно возросла роль специальных научных дисциплин, изучающих функционирование систем знаний в обществе (науковедение, социология знания) и обслуживающих современную индустрию знания (информатика, когнитивная инженерия). В основу всех этих исследований положены результаты научных изысканий философов в области природы знания. Таким образом, можно гово-

рить о междисциплинарном подходе к созданию и распространению интеллектуальных ресурсов, к управлению ими.

Неизмеримо возрастает роль и значимость управления знаниями в дальнейшем развитии и активизации собственно *научной деятельности*. Особенно важно это сейчас, когда активно идет процесс конвергенции, скрещивания разных отраслей науки - нано-, био-, информационных и когнитивных технологий, которые станут основой развития науки и технологий в XXI веке. Надо ясно представлять, что наука как специфический институт выступает предметом управления знаниями в связи с:

обеспечением необходимых условий для организации научной деятельности;

созданием, распространением и внедрением научных результатов, разработок и инноваций в системе образования, производстве и общественной практике.

Именно при такой ориентации управление знаниями в научной деятельности призвано оправдать свое предназначение.

Нельзя не обратить внимание на то, что нередко приходится сталкиваться с отсутствием в стране спроса на обновление, на инновации в производстве и в продукции. Восприимчивость российского бизнеса и экономики к инновациям остается все еще низкой. Имеются данные о том, что лишь 9,4% предприятий страны осуществляют технические инновации. В ФРГ этот показатель достигает 73%, в Бельгии - 58, в Эстонии - 47, в Чехии - 41 %. О резком отставании в наращивании интеллектуального потенциала свидетельствуют, например, и данные о числе патентов на душу населения:

в Испании их в 10 раз больше, чем в России; в Южной Корее - в 60 раз; в Германии - в 100 раз.

К сожалению, многие ожидания связаны не с инновационным развитием, а с повышением цен на экспорт нефти или газа, с возвратом к докризисной модели роста. Главным остается рентаориентированное поведение - доминирование интересов капитализации над интересами повышения эффективности производства, воплощения знаний в инновациях. Принципиально важно преодолеть такой подход к инновационному развитию.

Внимание научной общественности к решению задач развития интел-

лектуальных ресурсов объясняется их значением для модернизации страны на современном этапе ее развития. Дело не сводится только к принятию программ, планов, иных документов, которых уже немало. Главное - переориентация всей деятельности на открытия, поиск новых решений, на перевод экономики на инновационные рельсы. Интеллектуальные ресурсы нации - это прежде всего люди, обладающие определенным запасом знаний и навыками, способные их распространять, внедрять, генерировать новые знания. Этим определяется значимость управления знаниями в современных условиях.