**План**

Введение

**1. Теоретический анализ**

1.1 Роль знания и информации в современном обществе

1.2 Виды знаний в организациях

1.3 Категория «управление знаниями»

**2. Анализ управления знаниями на практике в РФ**

2.1 Не хочу все знать

2.2 Сочи возьмет у Пекина лучшее

##### **Заключение**

#### **Список литературы**

**Введение**

Потребности общества являются мощным стимулом развития экономики.

Главной экономической предпосылкой возникновения потребности в «управлении знаниями» послужило превращение знания в ценный рыночный актив и стремление предприятий и организаций использовать его для усиления своих конкурентных преимуществ. Для этого прежде всего организациям необходимо повернуться лицом к потребителю, использовать свои знания для решения проблем потребителя, организовать мониторинг потребительской сферы с точки зрения управления и создания новых знаний, научиться управлять творческим потенциалом.

Современный этап развития общества характеризуется огромным объемом накопленных знаний даже в узких тематических областях. Создалась интересная и парадоксальная ситуация: с одной стороны, отдельный индивидуум не в состоянии охватить всю массу существующих знаний, с другой стороны, человечество постоянно их пополняет в расширяющемся объеме со все большей скоростью. Этим обусловливается острая необходимость в формировании специальной методологии, которая позволит вести поиск и использование новых знаний с меньшими эвристическими затратами при одновременном повышении вероятности достижения поставленной цели. Возникла потребность управления творческим потенциалом самих создателей новых знаний.

Одной из причин повышенного интереса к управлению знаний является так же развитие коммуникационных и информационных технологий. Эти технологии позволяют обмениваться огромными массивами информации независимо от географического положения участников процесса и реального времени.

Поток информации нас только велик, что многие люди начинают сомневаться в необходимости создания новых знаний, поскольку не справляются с управлением накопленными знаниями.

Хотя термин «управление знаниями» в последние десятилетия стал очень популярен за рубежом, очень часто его категориальные рамки расплывчаты - управление знаниями отождествляется, если не напрямую, то по смыслу и словоупотреблению, с управлением интеллектуальным капиталом, иногда с управлением НИОКР.

Определяя сущность и содержание управления знаниями, необходимо исходить из следующего:

- производство, распространение и использование знаний осуществляется не только на индивидуальном, но и на общественном уровне, в результате чего возникают определенные взаимодействия между людьми,

- управление знаниями необходимо для координации совместной деятельности людей, а также формирования и использования ресурсов для достижения поставленных целей.[[1]](#footnote-1)

**1.Теоретический анализ**

**1.1 Роль знания и информации в современном обществе**

Специфика современного этапа развития производительных сил предопределяет изменения в производственных отношениях. Использование микропроцессоров в качестве основного управляющего и контролирующего орудия труда приводит к глубоким качественным сдвигам в характере и содержании труда, охватывающем все уровни экономики: внутри предприятий и корпораций, на межотраслевом уровне, в сфере международного разделения труда. Именно эти изменения придают, с одной стороны, подвижность, а с другой - неустойчивость всему общественному производству и экономическим отношениям между его отдельными звеньями.

Эти процессы ведут к значительному расширению и усложнению форм взаимодействия науки с производством, повышению ее технической оснащенности, возникновению в ней новых элементов, таких, например, как малые инновационные фирмы и технопарки. Развертывание микроэлектроники привело к существенному повышению эффективности мелкосерийного производства, изменению его роли и хозяйственных связей с ним крупного бизнеса.

Среди изменений в сфере производства, вызванных новыми технологиями, необходимо отметить значительное усиление роли потребительского спроса, как стимула качественного развития производства и важного мотивирующего фактора формирования новых направлений технологического прогресса.

Повышение роли потребителей вызывает к жизни комплекс организационно-управленческих мер, таких, как усиление научных исследований в маркетинге, предварительное выявление и классификация потенциальных потребителей, ориентация на удовлетворение не только мелкосерийного, но и единичного спроса. Все большее значение приобретают науки, связанные с изучением поведения потребителей.

Попытки изучения изменяющегося характера производства и общества делались и в первой половине 20-го века, но особое распространение они получили после второй мировой войны, когда не только в академической сфере, но и в общественном мнении стала доминировать гораздо более высокая, чем ранее, оценка роли науки, образования и высоких технологий. Отметим, что реформы 90-х годов в России резко затормозили влияние науки и образования на развитие экономики, но, скорее всего, это временное отступление от мировых тенденций.

В литературе современный этап развития человеческого общества именуется по-разному: «информационное общество»; «постиндустриальное общество»; «общество (или экономика), основанное на знаниях»; «глобальное сетевое общество»; «обучающееся общество» и т. д. (рис. 1). Каждое из этих названий отражает определенные аспекты современного развития, хотя ни одно из них не получило приоритета, что свидетельствует о том, что на вопрос, что представляет собой современное общество, не существует исчерпывающего ответа[[2]](#footnote-2).

*Постиндустриальное общество*

Вместе с тем в научных кругах все чаще говорят о постиндустриальном обществе. Теория постиндустриального общества основывается на взаимодействии и развитии многих экономических, социальных и политических концепций. Среди предпосылок ее зарождения и развития - результаты бурных технологических, экономических и социальных изменений 20-го века, трудно объяснимых с позиции традиционной экономической науки: и резкое сокращение жизненных циклов новых продуктов и технологий, и радикальное изменение структуры производства и занятости, и изменившееся отношение к знанию, как экономическому ресурсу.

В отличие от потребления материальных благ, потребление знания не приводит к его уничтожению, знание может потребляться одновременно неограниченным числом индивидуумов и хозяйствующих субъектов. Единственным ограничением в потреблении знаний является лишь способность субъекта к его восприятию.

В этих условиях использование ряда принципов фундаментальной экономической теории оказывается на практике не рациональным или не возможным[[3]](#footnote-3). Возникает необходимость разработки теоретических построений, позволяющих объяснить происходящие в системе общественного производства и потребления изменения.

В настоящее время основой концепции постиндустриального общества остается оценка нового социума как резко отличающегося от общества, господствовавшего на протяжении последних столетий. Что проявляется в снижении роли материального производства и развития сектора услуг и информации, ином характере человеческой деятельности, изменившихся видах вовлекаемых в производство ресурсов, а также в существенной модификации социальных структур.

*Информационное общество*

В последней четверти 20-го века параллельно с развитием идеи постиндустриального общества формировалась концепция информационного общества, делающего упор на технические и информационные стороны организации современного общества. Основными признаками информационного общества являются формирование глобальной информационной индустрии, которая сегодня переживает период технологической конвергенции.

Можно выделить три главные особенности информационного общества:

- информация используется как *экономический ресурс.* Организации используют информацию во все больших масштабах с целью повысить эффективность, стимулировать инновации, укрепить конкурентоспособность. Помимо этого, информационные издержки, как ранее затраты труда и капитала, становятся основными не только в качественном, но и в количественном аспекте:

информация становится *предметом массового потребления* у населения,

- интенсивное формирование *информационного сектора экономики,* который растет более быстрыми темпами, чем остальные отрасли.

Сочетание перечисленных особенностей приводит к тому, что информационные телекоммуникационные технологии (ИТТ) порождают новый длительный цикл экономического развития, приводящий в социально-экономическом плане к информационному обществу. ИТТ позволяют переводить огромные объемы информации в цифровой вид, облегчая процесс ее передачи на большие расстояния с низкими расходами и ускоряя тем самым распространение знаний в глобальных масштабах.

В информационном обществе информация понимается в широком смысле, как видео - визуальная (зрелищная), так и в виде баз данных. Сфера ее производства, обработки и распространения объединяется термином «информационная индустрия», состоящая из трех отраслей: содержание, распространение, обработка.

К *индустрии содержания* относятся организации, создающие интеллектуальную собственность: наука, культура, искусство, образование и т. д. *Индустрия распространения* информации связана с созданием и управлением телекоммуникациями и сетями распространения информации: радио- и телевизионные станции, системы спутникового вещания и т. д. *Индустрия обработки* содержания охватывает производителей компьютеров, телекоммуникационного оборудования и др.

По общему мнению, сегодня в информационной индустрии лидирует индустрия содержания, в которой производится большая часть добавленной стоимости. Индустрия содержания - ключевое направление формирования информационного общества, поскольку она повышает уровень занятости, конкурентоспособность экономики. Ее роль непрерывно повышается.

С течением времени становится видна ограниченность трактовки «информационное общество» лишь в технологическом аспекте, как развития ИТТ. Предлагаются новые концепции, авторы которых стремятся расширить подход к информационному обществу, базируясь не только на прогрессе технологий, но и на анализе более глубоких закономерностей развития природы и общества.

*Общество, основанное на знаниях*

Уже в конце 70-х годов с тало ясно, что все более явным проявлением технологического прогресса становятся информация и знания, которые со временем приобретают важную роль в производственном процессе. Сегодня общепризнанно, что наиболее развитые страны движутся к «обществу, основанному на знаниях», в котором роль и значение знания как ресурса и как результата экономической деятельности кардинальным образом меняется. По мнению одного из самых известных основоположников современного менеджмента П. Друкера «знание стало сегодня основным условием производства».[[4]](#footnote-4)

Знание приобретает большую важность, нежели натуральные ресурсы и физический капитал. Можно отметить следующие проявления этого заключения:

а) То обстоятельство, что знание с тало *главным,* а не просто *одним* из видов ресурсов, и превратило наше общество в посткапиталистическое. Данное обстоятельство изменяет структуру общества коренным образом.[[5]](#footnote-5)

б) Знание становится все более важным как *экономический продукт –* в развитых странах наблюдается рос т новых форм деятельнос ти, основанной на торговле продуктов знания - патенты, лицензирование, консалтинг, разработки и т. д.

в) Существует мнение, что сегодня кодифицированное знание (в противовес некодифицированному) в некоторых случаях становится более значимым, как компонент *экономически релевантной базы знаний,* то ес ть представляет собой базис организации и осуществления экономической деятельности.

г) Общество, основанное на знаниях, *базируется на ИТТ,* которые изменяют и физические, и финансовые ограничения в процессе сбора и распространения информации. С движением к обществу, основанному на знаниях, информационная индустрия растет все более быстрыми темпами.

Вместе с этим, признавая происшедшие сдвиги, П. Друкер высказал мнение, что «нынешнее общество еще преждевременно рассматривать как «общество знания» (knowledge society); сейчас можно говорить лишь о создании экономической системы на основе знания».

*Глобализация и сетевое общество*

К концу 20-го века процессы, происходящие в большинстве развитых стран, четко продемонстрировали, что одним из центральных векторов мирового развития в настоящее время является *глобализация.* Это одна из главных тенденций в развитии современного общества, оказывающая не только громадное влияние на экономику, но и влекущая за собой далеко идущие политические и социальные последствия, которые необходимо учитывать при формировании национальной стратегии развития.

В последние десятилетия долго накапливавшие количественные изменения в экономике, политике, технологии, культуре привели к качественному скачку в мирохозяйственных связях и новому образу жизни в целом. Среди основных характеристик этого качественно нового состояния выделяют:

а) переход от торгово-посреднической к производственно-инновационной модели мирохозяйственных связей, от торговли между метрополиями и колониями в виде обмена готовых изделий на аграрно-сырьевые продукты к товарообороту прежде всего между самими развитыми странами. При этом основное товарное наполнение товарооборота составляют высокотехнологические изделия,

б) основой глобализации с тала интернационализация не обмена, а производства, в форме транснациональных корпораций (ТНК), являющихся, по сути, мировыми воспроизводственными центрами. В основе торговли лежат не разовые коммерческие сделки, а долгосрочные производственные связи на базе стратегических альянсов, кооперационных соглашений и т. д.,

в) совершенно новым для мировой экономики стал бурный рост финансовых рынков, в результате того, что новые технологии создали колоссальные возможности для финансовых спекуляций, никак не связанных с функционированием реального сектора экономики. Например, в игре на обменном валютном рынке только 10% валюты разменивается для потребительских нужд, а остальные 90% - спекуляция. В итоге мощь глобальной финансовой сферы все более усиливается, влияя на национальную денежно-кредитную политику,

г) основной движущей силой глобализации с тал НТП, содержание которого на современном этапе также существенно изменилось. Развитие наукоемких отраслей, прежде всего информационно-телекоммуникационных технологий, привело к тому, что все большая часть производства базируется на использовании идей, а не материальных вещей, т. е. дематериализуется. Переход от материальных товаров к невещественным продуктам - особенность современной экономики. Услуги и товары включают в себя все больше новых идей, а значит - знаний.

Ученые выдвигают теоретические интерпретации происходящих изменений. Одной из подобных интерпретаций стала концепция *«сетевого общества»,* как одной из главных характеристик современного «информационного» общества.

Материальной основой построения сетей являются ИТТ, создающие базу для проникновения сетевых взаимоотношений во все виды деятельности. Новая экономика организуется вокруг информационных сетей, не имеющих центра, и основана на постоянном взаимодействии между узлами этих сетей. В процессе глобализации все центры экономической активности во всех странах связываются воедино, что приводит к тому, что экономики всех стран зависят от глобальных финансовых рынков, международных связей в области торговли, производства, управления и распределения товаров и услуг (например, формирование мировых цен на нефть или газ).

Глобальная конкуренция и ограниченность ресурсов, растущая сложность и системность инноваций — все это вынуждает предприятия к принятию *новой стратегии научных исследований.* Сегодня ни одно сколь угодно крупное предприятие, занимающееся интенсивной разработкой технологий, в одиночку несправится с внутренней реализацией и финансированием инновационныхпроектов, связанных с системными исследованиями. Возникают новые формыкооперации в области НИОКР и изобретательской деятельности, причем основная часть исследовательских союзов (альянсов) связана с развитием индустрии высоких технологий (микроэлектроника, энергетика, радиотехника, биотехнологии и т. д.).

Исследователи современного этапа научно-технического развития говорят *о формировании глобальной инновационной сферы на базе исследовательских* *сетей, охватывающих, весь мир,* что завершает процессы производственной и торгово-финансовой глобализации.

В результате создания глобальных научных сетей меняются не только содержание и приоритеты исследований, но и сама природа корпораций, происходит обновление стиля и методов управления, складываются основы новой корпоративной культуры.[[6]](#footnote-6)

На основе сравнения и анализа описанных концепций развития общества, на наш взгляд, целесообразно выбрать в качестве методологического базиса концепцию «экономики, основанной на знаниях». Это вызвано тем, что знание - более глубокий и комплексный феномен, нежели информация, и не изобилие информации как таковой, а ее осмысление, систематизация и целенаправленное эффективное использование позволит обществу добиться качественных сдвигов в своем развитии.

И в подтверждение этого стоит привести пророческое высказывание П. Друкера: «XXI век будет веком лидерства и роста производительности умственного труда».

#### **1.2** **Виды знаний в организациях**

Знания, которые используются в организациях, бывают *специальными и общими*. К специальному знанию относятся ноу-хау, исследования рынка конкретной продукции, особая корпоративная культура, специфические методы управления, оригинальные способы мотивации персонала и пр. Специальное знание является наиболее вероятным источником конкурентного преимущества организации, поскольку формирует ее отличительные способности. К общему знанию, которым обладают аналогичные организации в отрасли, относятся знания о способах производства продукции, о базовых отраслевых технологиях. К общему относится также то знание, которое разделяют все организации (универсальные принципы, знания о фундаментальных законах и пр.). Общее знание необходимо любому бизнесу, но сложно создать конкурентное преимущество на базе этого знания.

В зависимости от области знаний можно выделить *технологические знания* (знания о технологиях создания продукта)*, маркетинговые знания* (о группах потребителей, ценовой политике, способах продвижения товара и пр.), *макроэкономические знания* (о тенденциях изменения курса валют, внешнеэкономических тенденциях, перспективах увеличения внутреннего спроса и пр.).

С точки зрения носителей знания существуют *индивидуальные и групповые знания*. То, что знает отдельный человек, является его индивидуальным знанием. Традиционные представления исходят из того, что знания — это прерогатива отдельных людей, при этом группа — лишь простая сумма членов этой группы, а групповое знание — сумма их знаний.

Существует другая, современная точка зрения, в соответствие с которой группа людей формирует новую сущность со своей уникальной спецификой. В рамках этого представления можно говорить о групповом поведении и о *групповом знании*. Новое представление часто используется в рамках науки об управлении знаниями. Таким образом, знание может быть не только у отдельного человека, но и у группы людей. Тогда говорят: что-то знает организация, что-то — группа, бригада и т.д.

Б. Гейтс в книге «Бизнес со скоростью мысли» пишет о необходимости повышения интеллектуального потенциала организации, или корпоративного коэффициента интеллекта (IQ). При этом он имеет в виду не только количество умных сотрудников, но и накопление знаний в компании и свободное распространение информации, которое позволяет сотрудникам пользоваться идеями друг друга. Конечная цель создания высокого корпоративного IQ состоит в том, чтобы группа могла вырабатывать идеи и воплощать их в жизнь столь же эффективно, как это мог бы делать один человек, сконцентрировавший свои силы на решении задачи. «Когда же набирается критическая масса людей с высоким IQ, работающих рука об руку друг с другом, потенциал компании взлетает просто до небес. Эта взаимная стимуляция порождает множество новых идей и способствует выходу менее опытных работников на самые высокие уровни квалификации. Компания в целом начинает работать лучше».[[7]](#footnote-7)

Можно предложить следующую классификацию знаний, формирующихся в рамках организации в зависимости от области применения[[8]](#footnote-8) (табл. 1.1). Знания лишь с определенной долей условности являются относительно самостоятельными видами. Они всегда существуют совместно, дополняют друг друга и не могут друг без друга существовать.

Таблица 1.1 **Виды знаний с точки зрения содержания и области применения**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Вид** | **Содержание** | **Область применения** |
| Знаю что | Когнитивное знание, знание фактов, необходимых для выполнения той или иной работы | Эти знания нужны во многих ситуациях, но не всегда критичны (можно знать правила игры в футбол, но не играть) |
| Знаю кто | Когнитивное знание, знания об отношениях, контактах, о том, кто обладает необходимыми умениями и возможностями, а также знаниями | Эти знания особенно важны в процессе сетевых взаимодействий |
| Знаю как | Продвинутые умения, знания о процессах, процедурах, методиках, инструментах, технологиях, которые используются в организациях | Эти знания позволяют выполнить задание, однако можно выполнить задание, но не иметь представления о процессе в целом |
| Знаю где | Знания о том, где можно найти необходимую информацию, а также с помощью каких поисковых средств можно это сделать | Применяются при работе с современными средствами поиска и обработки информации |
| Знаю почему | Системное понимание, знания о контексте деятельности отдельных работников и организации в целом знания о перспективах, факторах деятельности | Эти знания важны при реализации стратегических планов развития. Они позволяют установить зависимость между элементами и их влиянием на процессы, помогают установить, в какой момент наиболее целесообразно осуществлять те или иные действия или прекратить активность |
| Чувствую как и почему | Синтез и тренированная интуиция, знания, которые позволяют соединить два или более аспекта для получения нового эффекта | Эти знания генерируют и реализуют инновации, а также координируют работу в организации, направляя ее в русло высокой эффективности |

Знания сами по себе не могут решить всех проблем эффективной деятельности организации. Так, в ней может присутствовать достаточно продвинутое понимание деятельности отдельных работников, знания о перспективах, факторах деятельности («знаю почему»). В то же время без соответствующей мотивации персонала трудно рассчитывать на высокую отдачу от таких знаний. Построение нового знания — комплексный, интерактивный и нелинейный процесс. Профессиональные менеджеры должны действовать на всех пяти уровнях создания нового знания: когнитивном, продвинутом, системной интеграции, креативном и интуитивном — и соответственно управлять с помощью тренингов, стимулирования, соответствующих оргструктур, контролируя результаты.

Таким образом, *знания различаются по степени их общности (специальные, общие), по областям (маркетинговые, технологические, коммуникационные, макроэкономические и др.), по носителям (индивидуальные и групповые), по предмету (знаю как; знаю почему; знаю что; знаю кто; знаю где; знаю когда), а также по иным характеристикам*.

Первые три признака могут пересекаться. Так, можно выделить специальные индивидуальные маркетинговые знания. Это то, что знает отдельный человек относительно конкретных маркетинговых приемов, осуществляемых в организации. Наряду с ними существуют специальные групповые маркетинговые знания. Это то, что знает и умеет группа людей (например, отдел маркетинга) относительно конкретных маркетинговых приемов, осуществляемых в организации. Можно также выделить общие индивидуальные маркетинговые знания, общие групповые маркетинговые знания.

Существуют научные знания. Они могут быть «упакованны» в голове ученого, изложены в научном трактате в кодифицированной форме.

Существуют прикладные знания, например специальные знания мастерового, который не только знает, как сделать тот или иной сложный продукт, но и умеет проделать все необходимые операции. В этом случае знания находятся в голове и руках конкретного мастера, при этом они не могут быть кодифицированы, мастерство выступает как «упакованное» знание.

Знания могут приобретать форму мудрости. В этом случае мы имеем, как правило, кодифицируемые знания, дополненные опытом и интуицией.

**Явное и неявное знание**

Явное (эксплицитное) знание выражено в виде слов и цифр и может передаваться в формализованном виде на носителях (документы, инструкции, книги, дискеты, памятные записки и пр.).

Неявное (тацитное) знание не формализуется и может существовать лишь вместе с его обладателем — человеком или группой лиц.

Неявное знание сложно передается от одного человека другому. Оно связано с интуицией, прозрением, догадками, идеалами, ценностями. Этот вид знаний — основа индивидуальных действий и опыта.

Западные традиции в теории управления восходят своими корнями к тейлоризму, в рамках которого осуществлялось желание расчленить все действия на элементарные составляющие, рационализировать их и выдать исчерпывающие инструкции. Для современной практики управления важен восточный, в частности японский, подход к управлению, в том числе подход к определению того, чем являются знания. Разные подходы обусловлены культурными различиями западной и восточной цивилизации. Знания в Японии не исчерпываются данными и информацией, которую можно собрать в компьютере, они предполагают включение эмоционального фона, опору на ценности и догадки.

Организации в процессе своей деятельности не только и не столько сортируют, хранят и используют имеющиеся знания, сколько создают новые знания в процессе инновационной деятельности, в том числе опираясь на неявное знание. Каждый работник изначально включен в процесс создания нового знания организации.

Западные исследователи отмечают: «На протяжении истории человечества неоднократно признавалось, что человеческий ум располагает двумя способами познания, двумя типами сознания, которые часто обозначались как рациональный и интуитивный, и традиционно ассоциировались с наукой и религией. На Западе интуитивный, религиозный тип познания нередко считался менее ценным, чем рациональный, научный тип познания, в то время как на Востоке было распространено противоположное мнение» [[9]](#footnote-9).

При сравнении восточного и западного подходов можно проследить различия между явным и неявным знанием. Важнейшей частью управления знаниями выступают технологии распространения, адаптации, конвертации и использования именно неявных знаний, которые тесно переплетены с эмоциями, принципами, приверженностью и др.

Самурай как обладатель неявного знания

Примером передачи неявных знаний может быть практика воспитания самурая. В процессе обучения и воспитания самурая основной акцент делается не столько на познания в области литературы, философии, точных наук (область явных знаний), сколько на выработку характера человека действия, отвечающего принципам и моделям поведения (область неявных знаний). Нельзя воспитать убеждения в процессе чтения каких-либо текстов, более того, эти знания невозможно передать через инструкции. Процесс воспитания — сложный и последовательный процесс общения с учителем, в результате которого постепенно формируются убеждения и закаляется воля.

Неявными знаниями также обладают люди, овладевшие тем или иным видом искусства (балет, каллиграфия, аранжировка цветов, живопись и пр.)

Существуют два вида неявного знания: технические навыки, которые проявляются у мастеров своего дела и выступают, как правило, результатом многолетней практики; верования, идеалы, ценности и ментальные модели, которые мы используем, не задумываясь о них.

Неявные знания формируются и развиваются в процессе создания и укрепления позитивной корпоративной культуры и с помощью технологий группового взаимодействия (ретриты, творческие группы и пр.)

Отношение к явному и неявному знанию со стороны коммерческих организаций весьма противоречиво. С одной стороны, многие организации стремятся перевести неявное знание в явное. Это делается для того, чтобы не зависеть от отдельных личностей и продублировать значимые достижения. В то же время эти организации не заинтересованы в том, чтобы основные конкурентные преимущества перешли в форму, готовую для дублирования. Именно поэтому многие организации стараются сохранять некоторые из своих конкурентных преимуществ в тех формах, которые не поддаются дублированию (специфические тренинги, корпоративная культура, специальные системы обслуживания и пр.). Основные виды знаний (явные и неявные, индивидуальные и групповые) представлены в табл. 1.2.

Таблица 1.2**Явные и неявные знания с позиции их носителей**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды знаниий | Явные | Неявные |
| Индивидуальные | Знания отдельных людей, которые могут быть записаны и переданы в виде документов | Знания групп людей, которые можно кодифицировать (нормы взаимодействия, процедуры) |
| Групповые | Умения отдельных людей, их компетенция, их нормы и верования, существующие вместе со своим носителем | Знания групп людей, которые невозможно кодифицировать и передать в виде документа (групповая культура, рутины и коллективные нормы) |

Учиться на примере — значит подчиняться авторитету. За учителем следуют, потому что верят в его силу и авторитет. Наблюдая учителя и стремясь превзойти его, ученик приобретает необходимые личностные знания. При этом бессознательно усваиваются нормы и традиции, носителем которых является учитель.

Восточные традиции делают упор на использовании не только явного, но и неявного знания в жизни и в производстве. Японскими исследователями И. Нонака и Х. Такеучи была предложена концепция компании, создающей знание,предусматривающая использование в равной мере явного и неявного знания в процессе постоянного наращивания интеллектуального капитала компании[[10]](#footnote-10).

Знания формирует опыт. Информация, полученная из учебных курсов, бесед, книг, наслаиваясь на реальный опыт, может формировать новое знание. Опыт открывает историческую перспективу для оценки новой ситуации и новых событий, поэтому знания иногда коррелируются с опытом. Когда организация нанимает опытного эксперта, она фактически покупает его оценки, базирующиеся на его личном опыте.

*Носителем и явного, и неявного знания может быть не только конкретная личность, но и организация.* Следовательно, можно говорить о неявном групповом знании, которое лежит в основе устойчивых моделей коллективных реакций и внутренних взаимодействий.

В западной литературе для обозначения неявного группового знания иногда используется термин «рутины», которые есть повторяющиеся по шаблону действия, регулярные поведенческие шаблоны организации. Рутины — то, что происходит автоматически, без инструкций и в отсутствие процедуры выбора, при этом рутины не могут быть кодифицированы.

В русском языке под рутиной понимается заведенный порядок, установившаяся практика, определенный режим, шаблон, сложившиеся правила, касающиеся занятий людей. В то же время понятие «рутина» имеет еще один оттенок: это косный порядок, т.е. такой порядок, который тяготеет к старому, привычному, в силу своей отсталости невосприимчивый к новому, прогрессивному. В тех случаях, когда термин «рутина» применяется для обозначения группового неявного знания, оттенки, относящиеся к косности, отсутствуют.

Таким образом, персональное неявное знание — это прежде всего умения. В то же время групповое неявное знание — это рутины. Рутины существуют не изолированно, образуя взаимную зависимость. Некоторые рутины могут быть неявными для одних членов организации и явными для других. Границы между явными и неявными знаниями относительны, более того, можно говорить о степени неявности тех или иных знаний.

#### **Организационное знание**

Некоторые исследователи, в частности Д. Стоунхаус***[[11]](#footnote-11)***, выделяют в отдельную группу организационное знание.

Организационное знание — это распределенный набор принципов, фактов, навыков, правил, которые информационно обеспечивают процессы принятия решений, поведение и действия в организации. Организационное знание развивается на основе знаний каждого в этой организации.

Организационное знание проявляется в планах, специфических ресурсах, индивидуальных и групповых компетенциях, в широком смысле слова в практике и воплощается в технологиях. Организационное знание может быть явным, и тогда оно укладывается в инструкции; может быть неявным, и тогда проявляется в рутинах и устойчивом характере действий членов организации. Явное организационное знание может храниться централизованно и передаваться через информационные системы, а те решения, которые нуждаются в неявно выражаемом знании, должны приниматься там, где такое знание сосредотачивается. Иными словами, принятие подобных решений должно быть делегировано отдельным сотрудникам организации, которые обладают требуемым неявным знанием, или все решения, требующие данного знания, должны приниматься с помощьюэкспертов.

В любом случае, отмечает Д. Стоунхаус, «необходимо обладать способностью к рассуждению и логическому выводу, чтобы уметь извлекать знания из имеющейся информации. Для того чтобы выстроить новое знание, организация должна предпринять определенные действия, направленные на стимулирование приобретения информации и преобразования ее в знание. Важно, чтобы менеджеры обладали знанием своего бизнеса и области деятельности. Также важно, чтобы они понимали природу самого этого знания с тем, чтобы могли создать обстановку, в которой знания порождаются, накапливаются, распределяются, координируются и прежде всего ценятся как источник отличительных способностей и соответственно конкурентного преимущества. Если мы хотим, чтобы эффективность бизнеса в целом была повышена, знание должно использоваться в любом месте этого бизнеса. Распределение знания является жизненно важным для организации»[[12]](#footnote-12).

И далее: «Уникальной особенностью знания является то, что это один из немногих активов организации, который возрастает, как правило, по экспоненциальному закону, когда им делятся. Таким образом, разделяя знание повсюду в организации, мы увеличиваем его свойство добавлять стоимость к товару более чем пропорционально. Управление организационным обучением и знанием нацелено на развитие организационного знания путем формализации содержания, структуры и процедур, которые стимулируют создание и разделение знания»[[13]](#footnote-13).

Наиболее успешные в смысле развития организационного знания организации Д. Стоунхаус рассматривает как интеллектуальные. Только интеллектуальные организации способны развивать у себя базовые способности, основанные на знаниях. Только интеллектуальные организации умеют учиться тому, как лучше обучаться. «…Они не просто стремятся учиться относительно того, как лучше вести свой бизнес, а пытаются понять процессы индивидуального и организационного обучения. Поняв природу своего обучения, они оказываются в состоянии улучшить и ускорить процессы создания и использования своих знаний».[[14]](#footnote-14)

В качестве примера Д. Стоунхаус приводит корпорацию «Intel», которая оказалась способной увеличить темпы обучения после того, как сосредоточилась на ключевых моментах процесса обучения. Компании типа «Dow Chemical», «Anderson Consulting», «Polaroid» и «Skandia» также развивают внутрикорпоративные системы поиска, доступа, использования и создания организационных знаний. В них стимулируются сомнения и творчество, доверие, групповой стиль работы и обмен опытом; создана особая инфраструктура, с помощью которой создаются и развиваются отличительные способности этих компаний.

Важно не столько то, что собой представляет организационное знание, сколько то, что с его помощью можно сделать. Современное представление об организационном знании не ограничивается перечислением его составляющих. Системная интеграция становится своеобразной парадигмой развития организационного знания. Важным также является процесс институциализации знания. Еще один важный аспект — как на базе ежедневных процедур и общих представлений организационное знание используется на практике. Кроме того, организационное знание, то, которое материализовано в организационных системах и процедурах, может стать предметом купли-продажи только вместе с организацией в целом, что, собственно, и происходит при купле-продаже бизнеса организации

**1.3 Категория «управление знаниями»**

Термин «управление знаниями» (knowledge management) в последние десятилетия стал очень популярен за рубежом, однако, следует заметить, что его категориальные рамки достаточно расплывчаты. Это связано с тем, что многие исследователи отождествляют управление знаниями, по смыслу и словоупотреблению, с управлением интеллектуальным капиталом, а иногда и с управлением НИОКР.

Определяя сущность и содержание управления знаниями, целесообразно исходить из следующего:

1) производство и использование знаний осуществляется не только на индивидуальном, но и на общественном уровне, в результате чего возникают определенные взаимодействия между людьми. Если в до индустриальную эпоху эти коммуникации проявлялись слабо, то с ростом научной, технической и образовательной составляющей производства социальный характер знания становится все более явным;

2) следует исходить также из сущности управления, как целенаправленного воздействия с целью эффективной координации совместной деятельности людей, формирования и использования ресурсов для достижения поставленных задач.

Таким образом, сегодня можно предложить следующее определение *управление знаниями -* это совокупность управленческих воздействий на способы, методы и формы организации социальных отношений в сфере производства, распространения и использования знаний, нацеленная на повышение эффективности этих процессов и осуществляемая в конкретных экономических рамках (предприятия, учреждения, подразделения, различные формы кооперации и т. д.). Есть и другие многочисленные определения, более лаконичные, но принципиально одинаковые. Например, М.К. Румизен[[15]](#footnote-15) считает, что «управление знанием – это систематический процесс, благодаря которому знания, необходимые для успеха компании, создаются, сохраняются, распределяются и применяются», а У. Букович и Р. Уилльямс[[16]](#footnote-16) определяют «управление знаниями как процесс, с помощью которого организации удается извлечь прибыль из объема знаний или интеллектуального капитала, находящегося в ее распоряжении».

В качестве теоретического базиса управления знаниями принимают совокупность наук, охватывающих различные аспекты изучения биологических, социальных и технологических процессов.

*Основная цель управления знаниями* может быть определена как сокращение дефицита знаний путем их генерации, выявления и диффузии, и использование знаний для повышения конкурентоспособности субъекта.

В настоящее время знания систематически и целенаправленно применяются для того, чтобы определить, какие *новые* знания требуются, является ли получение таких знаний целесообразным и что следует предпринять, чтобы обеспечить эффективность их использования. Иными словами, знание применяется для систематических нововведений и новаторства.

**2. Анализ управления знаниями на практике в РФ**

Управление знаниями (Knowledge Management) стало в России модной управленческой технологией сравнительно недавно. но многие уже успели в ней разочароваться: до 90% проектов по ее внедрению терпят фиаско. эксперты полагают, что проблема в самих внедренцах.

Управление знаниями в российских компаниях налаживается годами. А за это время, как известно, кто-нибудь да помрет: либо ишак, либо падишах. В том смысле, что к финалу внедрения никто уже и не вспомнит о тех задумках, которые были первоначально>,- описывает ситуацию Мария Мариничева (в профессии уже 12 лет: в конце 1990-х она руководила центром знаний в Ernst & Young CIS, а затем основала КМ клуб), эксперт по управлению знаниями. По признанию Мариничевой, более половины отечественных компаний, которые пробовали применить инструменты и методику knowledge management, получили неудачный опыт.

Идея управления знаниями сводится к тому, чтобы эффективно использовать накопленные организацией сведения и опыт сотрудников. Знания явные, то есть формализованные и измеряемые (отчеты, контакты, аналитика), накапливаются в базах данных, чтобы не приходилось заново их искать. По подсчетам КМ клуба, сотрудники тратят до 50% своего рабочего времени на поиск информации, когда-то уже найденной или обработанной их коллегами. И все оттого, что понятия не имеют, у кого из сослуживцев есть опыт в решении подобных задач.

Второй пласт знаний представляет собой неявные мнения, ощущения и догадки сотрудников, просто идеи. По оценке консалтинговой компании Delphi Group, занимающейся исследованиями в области бизнес-приложений и управления неструктурированной информацией, 42% корпоративных знаний заперты в головах сотрудников. Это скрытые, личные знания, которые труднее всего извлечь, формализовать и распространить и ради которых в компаниях учреждаются банки идей. Именно неявные знания порождают инновации и делают фирму, обладающую ими, конкурентоспособной, убежден японский теоретик в области управления Икудзиро Нонака.

Эксперты КМ клуба выделяют три этапа развития управления знаниями в России. На первом, в 1995-1998 годах, оно предназначалось главным образом для поддержки отдела маркетинга и аналитических служб организаций. Основной задачей менеджеров по информации было найти стабильные и надежные источники внешней информации (новостной, финансовой, аналитической) и приспособить ее к нуждам пользователей.

На втором этапе (в конце 1990-х - начале 2000-х) активно развивались технические решения для хранения данных. Главной целью разработчиков было создать базы для интенсивного обмена знаниями, обеспечить условия для этого обмена и дать доступ к ресурсам тем, кто в нем нуждался.

Наконец, примерно с 2004 года интерес к управлению знаниями проявляли как крупные организации (IBS, Быстров, Ист Лайн, ЛУКОЙЛ, Росинтер, Русал, Северсталь), так и совсем небольшие (юридическая фирма Алруд, газета объявлений и рекламы Камелот). В большинстве случаев лишь предпринимались формальные попытки применить инструментарий УЗ. Сейчас к управлению знаниями вновь обращаются компании, которые когда-то разочаровались в нем из-за отсутствия положительных результатов.

### 2.1 Не хочу все знать

У МНОГИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ базы данных представляют собой кладбища файлов и в лучшем случае хорошо структурированы. Некоторые отчеты, попадая в базу данных, остаются в ней навсегда, никем не читаемые. О самой базе данных все вскоре благополучно забывают. Остается лишь общее негативное впечатление об управлении знаниями: "Это мы уже пробовали, это не работает",- рассказывает Мариничева.

Главная причина неудач при внедрении проектов по управлению знаниями - незаинтересованность сотрудников. Делясь знаниями, человек ставит себя в уязвимое положение, рискует лишиться власти. Безбоязненно делиться своими знаниями он может, только если доверяет своей организации, - рассуждает HR-директор компании i-Free Александр Кубанеишвили.

С ним согласен Александр Громов, генеральный директор фирмы Одеон-АСТ, российского представителя французской Exalead SA - одного из ведущих игроков рынка технологий knowledge management. Менеджеры сопротивляются подходу, в соответствии с которым их знания становятся интеллектуальной собственностью компании, и саботируют нововведения. Ведь для них личные знания - практически единственный актив - так объясняет он провал систем управления знаниями в России.

Есть и совсем тривиальная причина: специалисты зачастую настолько обременены своими прямыми обязанностями, что не желают тратить время на заполнение различных баз данных.

Получается, что на внедрение систем управления знаниями влияют сугубо субъективные причины. Казалось бы, человеческий фактор победить проще всего. Однако факты говорят об обратном. По словам Александра Громова, сегодня емкость рынка внедрения систем knowledge management составляет $500 млн, однако в реальности его объем не превышает $150 млн.

И тем не менее проекты отдельных компаний убедительно свидетельствуют том, что знаниями можно управлять.

Внедрение систем управления знаниями на крупных предприятиях началось совсем недавно, но они уже считаются одним из главных факторов в борьбе с конкурентами.

В России дальше других в направлении создания систем управления знаниями продвинулись государственные структуры, которым приходится работать с большим объемом информации: ФАПСИ, ФСБ, МВД, Центробанк, МНС и МПС. В ту же сторону движутся такие крупные российские корпорации, как ЮКОС и ЛУКОЙЛ. То, что они делают, можно назвать развитой системой документооборота с разнообразными базами данных. Аккумуляцией идей и опыта сотрудников начинают заниматься и менее крупные организации.

Одна из центральных идей управления знаниями - более эффективное использование уже существующих знаний, т.е. умение не изобретать колесо там, где можно просто распространить имеющийся эффективный опыт.

**2.2 Сочи возьмет у Пекина лучшее**

Основными темами обсуждений на пленарных заседаниях и встречах стали новейшие тенденции и подходы в подготовке соревнований, управлении транспортными потоками, организации культурных программ, размещении гостей, логистике. Кроме того, организаторы будущих Олимпиад внимательно изучили то, как восприняли Игры-2008 спортсмены, зрители, волонтеры и представители СМИ. Результатом анализа опыта пекинской Олимпиады стали 4,5 гигабайтов документов, куда вошли презентации по основным функциональным направлениям, задействованным в подготовке и проведении крупнейшего спортивного форума планеты.

В связи с этим Президент Оргкомитета «Сочи-2014» Дмитрий Чернышенко заявил:

«Многое из того, что удалось сделать нашим китайским коллегам, станет олимпийским стандартом. Технически совершенные Игры отвечали всем требованиям спортсменов, прессы, членов Олимпийской семьи, а гости соревнований смогли проникнуться духом Олимпизма.

Каждая Олимпиада – это труд сотен тысяч людей. И роль Оргкомитета крайне важна. Ведь именно от того, как будет скоординирована деятельность различных организаций и выстроена работа самого Оргкомитета, будет зависеть характер Игр и настроение гостей и участников соревнований».

Международный олимпийский комитет придает огромное значение семинарам по обмену опытом и знаниями, которые являются одним из основных компонентов специальной программы МОК по управлению знаниями. Через полтора года такое мероприятие пройдет в Сочи, где делиться опытом будет уже «Ванкувер-2010».

«Система управления знаниями МОК уникальна, - добавил Дмитрий Чернышенко. – Буквально по дням расписаны шаги, которые в разные годы предпринимали другие Оргкомитеты. Конечно, каждый ищет свой путь, чтобы последующие Игры вобрали в себя все лучшее от предыдущих и превзошли их. Постоянное совершенствование – это один из ключевых принципов Олимпийского движения. Опыт Пекина для нас крайне важен, ведь мы хотим провести в Сочи самые инновационные Олимпийские и Паралимпийские игры в истории. Потом мы обязательно поделимся своим опытом с теми, кто примет у нас эстафету. Ведь с самого первого дня существования Оргкомитета «Сочи-2014» мы формируем свою базу знаний, где фиксируем все наши успехи и проблемы, с которыми приходится сталкиваться в работе».

В рамках мероприятия Дмитрий Чернышенко также встретился с представителями TOP-партнеров МОК, которые традиционно принимают участие в подобных семинарах и играют значительную роль в подготовке и проведении Олимпийских игр. В преддверии запуска маркетинговой программы «Сочи-2014», который намечен на начало 2009 года, организаторы Игр в Сочи познакомили ключевых партнеров МОК с условиями, которые будут созданы в рамках подготовки и проведения Олимпийских игр 2014 года.

«Партнеры Игр играют колоссальную роль в продвижении Олимпийских ценностей, техническом обеспечении Олимпиады, создании незабываемой атмосферы как во время соревнований, так и во время эстафеты олимпийского огня, – заявил Чернышенко. – Поэтому в России созданы оптимальные условия для их работы. В ходе встречи мы рассказали партнерам МОК об основных положениях Олимпийского закона. В частности, объяснили, каким образом в России будет регламентироваться использование олимпийской символики, обеспечиваться визовая поддержка и налогообложение партнеров и организаторов Игр-2014. Особый интерес вызвал проект Олимпийского университета, который во время Игр будет использоваться в качестве выставочных площадей спонсоров и партнеров МОК, маркетингового клуба МОК и Олимпийского Супермаркета.

Для нас крайне важно наладить конструктивный диалог с TOP-партнерами МОК. Ведь они имеют огромный опыт в области организации и проведения Олимпийских игр, а многие из них являются полноправными членами Олимпийской семьи уже несколько десятилетий».

управление информация знание

**Заключение**

Знания бывают специальными и общими, могут касаться той или иной области (маркетинговые, технологические, макроэкономические), могут быть индивидуальными и групповыми, явными и неявными. Классификационные признаки могут пересекаться. Так, могут быть специальные маркетинговые индивидуальные явные знания.

Существенным для управления знаниями является их разделение на явные и неявные, так как для того, чтобы управлять этими видами знаний в организации, требуются различные методы. Для управления явными знаниями — информационные системы, обучение, системы обмена информацией и пр., для управления неявными знаниями — наставничество, корпоративная культура, создание и поддержка специальных рутин, сообщества профессионалов.

Разработка методов управления интеллектуальными активами компании, в данном случае посредством базы знаний, только половина дела. Вторая половина — создать мотивацию для сотрудников по внесению своих знаний в базу. Здесь важно не только создать материальный стимул, но и стремиться к тому, чтобы программа КМ делала жизнь сотрудника легче, иначе она (программа) терпит неудачу.

Часто для решения новой задачи приходится обращаться к прошлым знаниям, чтобы узнать или вспомнить историю вопроса, посмотреть, как решалась похожая проблема раньше, или использовать прошлые знания как базу для создания новых знаний. Однако не всегда можно найти (или быстро найти) документ, в котором использовалась информация, пригодная для генерации новой информации. Более того, не всегда можно вспомнить, что когда-то аналогичная информация уже использовалась по данному вопросу.

Часто для решения задачи сотруднику необходимы знания, которыми он не обладает, и ему необходимо определить, существуют ли сотрудники в компании, обладающие данными знаниями.

Иногда приходится выполнять обязанности коллеги. Здесь также необходимо быстро вникнуть в суть какого-либо вопроса, и не всегда коллега доступен для того, чтобы лично поделиться знаниями.

Создание и использование базы знаний в компании, ее структурном подразделении или даже на персональном компьютере отдельного сотрудника позволяют быстро и эффективно решать эти проблемы, что значительно облегчает жизнь сотрудников компании.

**Список литературы**

1. Управление знаниями: учебное пособие / В.В. Ефимов. - Ульяновск:УлГТУ,2005.
2. Казакова, Н.В. Экономика и знания /Н.В. Казакова. - Саратов: СГТУ, 2002.
3. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. - М.: Вильяме, 2001.
4. Иванов, Н. Активация нематериального ресурса в стратегии возрождения
5. России// Мировая экономика и международные отношения. - 1997. - №4. - С.42-53.
6. Кезин, А.В. Менеджмент: методологическая культура / А.В. Кезин. - М.: Гардарики, 2001.
7. *Капра Ф.* Дао физики. Исследование параллелей между современной физикой и мистицизмом Востока. — СПб., 1994. — С. 22.
8. См.: *Нонака И., Такеучи Х.* Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. — М.: Олимп-Бизнес, 2003.
9. См.: *Стоунхаус Д*. Управление организационным знанием //Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 1. — С. 14—26.
10. Румизен, М.К. Управление знаниями /М.К. Румизен. - М.: ООО «Издательство Астрель», 2004.
11. Букович, У. Управление знаниями: руководство к действию /У. Букович, Р.Уилльямс. - М.: ИНФРА-М, 2002.
1. Управление знаниями: учебное пособие / В.В. Ефимов. - Ульяновск:УлГТУ,2005. [↑](#footnote-ref-1)
2. Казакова, Н.В. Экономика и знания /Н.В. Казакова. - Саратов: СГТУ, 2002. [↑](#footnote-ref-2)
3. Stewart, Т. Intellectual Capital. The New Wealth of Organization. - N.Y.; L.1997. [↑](#footnote-ref-3)
4. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. - М.: Вильяме, 2001. [↑](#footnote-ref-4)
5. Иванов, Н. Активация нематериального ресурса в стратегии возрождения

России// Мировая экономика и международные отношения. - 1997. - №4. - С.42-53. [↑](#footnote-ref-5)
6. Кезин, А.В. Менеджмент: методологическая культура / А.В. Кезин. - М.: Гардарики, 2001. [↑](#footnote-ref-6)
7. См.: *Гейтс Б.* Бизнес со скоростью мысли. — М., 2001. — С. 246—271. [↑](#footnote-ref-7)
8. См.: *Quinn J.B*. and oth. Innovation Explosion. Using Intellect and Software to Revolutionize Growth Strategy. — L., 1997. [↑](#footnote-ref-8)
9. *Капра Ф.* Дао физики. Исследование параллелей между современной физикой и мистицизмом Востока. — СПб., 1994. — С. 22. [↑](#footnote-ref-9)
10. См.: *Нонака И., Такеучи Х.* Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. [↑](#footnote-ref-10)
11. См.: *Стоунхаус Д*. Управление организационным знанием //Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 1. — С. 14—26. [↑](#footnote-ref-11)
12. *Стоунхаус Д*. Указ. соч. [↑](#footnote-ref-12)
13. Там же. [↑](#footnote-ref-13)
14. Там же. [↑](#footnote-ref-14)
15. Румизен, М. К. Управление знаниями /М. К. Румизен. - М.: ООО «Издатель ство Астрель», 2004. [↑](#footnote-ref-15)
16. Букович, У. Управление знаниями: руководство к действию /У. Букович, Р.Уилльямс. - М.: ИНФРА-М, 2002. [↑](#footnote-ref-16)