


Knowledge Management



**Что такое знание фирмы?
Выгоды и риски.**

В чем проблема?

Мариничева М.К. Управление знаниями на 100%. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008, с. 26
Обследование 2004 года, 100 российских компаний.

Проблемы непосредственно связанные с управлением знанием, а именно:

- затраты времени на поиск нужных знаний и нужных людей очень существенны;
- одну и ту же информацию ищут снова и снова;
- используемые ресурсы часто не актуальны, в них хранится старая, никому не нужная информация;
- при увольнении работника вместе с ним «уходят» все его контакты;
- прошлый опыт компании никак не учитывается, поэтому все регулярно «наступают на одни и те же грабли»;
- новички адаптируются долго и неэффективно;
- никто не знает, «кто что знает», и спрашивает у того, с кем знаком лично;
- разные подразделения работают с одними и теми же клиентами, не подозревая об этом;
- и другие.

Знание фирмы

- Знания – это подвижная плазма, состоящая из накопленного опыта, ценностей, контекстной информации и экспертных знаний, которые определяют правила оценки и внедрения нового опыта и информации. Знание возникает и используется в умах специалистов, работающих в организациях. В организациях оно часто оседает не только в документах или хранилищах, но и в их повседневной работе, процессах, методах и нормах.

Davenport, T. and Prusak, L. Working Knowledge: How organizations manage what they know, Harvard Business School Press, Boston, 1998

Данные, информация, знания

(Гапоненко, стр. 184-187)

- **Данные** – это совокупность различных объективных фактов

- **Информация** – это иерархическая совокупность данных о тех или иных аспектах реального мира

- **Знание** – это комбинация опыта, ценностей, контекстной информации, экспертных оценок, которая задает общие рамки для оценки и инкорпорирования нового опыта и информации

Континуум изменения состояния

Данные

Информация

Знания

неструктурированы.....структурированы
изолированы.....обусловлены
не связаны с контекстомсвязаны с контекстом
малое влияние на поведениезначительное влияние на поведение
знаки.....КОГНИТИВНЫЙ образец поведения
средство распознавания.....основа власти

Не скачкообразное, а постепенное изменение качества

Особенности знания как объекта управления

(Мильнер, стр. 59)

- Знания являются одновременно ресурсом и результатом деятельности
- Они проявляют себя и на «входе», и на «выходе» системы
- Их можно считать и «сырьем», и «готовым продуктом»
- Носитель знаний в рыночной экономике – работник одновременно является собственником, производителем и покупателем

Типы знаний по их способности поддерживать конкурентоспособность компании.

Зак М.Х. Разработка знаниевой стратегии / [пер.с англ.] Андреева Т.Е., Гутникова Т.Ю. (ред.) Управление знаниями. Хрестоматия / СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – С. 162-188

- **базовые (core)** - обеспечивают минимальный набор и уровень знания для «участия в игре». Такие знания являются базовым барьером входа в отрасль, но не формируют долгосрочного конкурентного преимущества. Все участники отрасли обладают подобным уровнем знания.
- **продвинутые (advanced)** - позволяют компании быть конкурентоспособной за счет дифференциации знаний по их конкретному содержанию.
- **новаторские (innovative)** - могут стать основой лидерства фирмы в отрасли, позволить фирме менять «правила игры».

ВАЖНО ПОНИМАТЬ, ЧТО

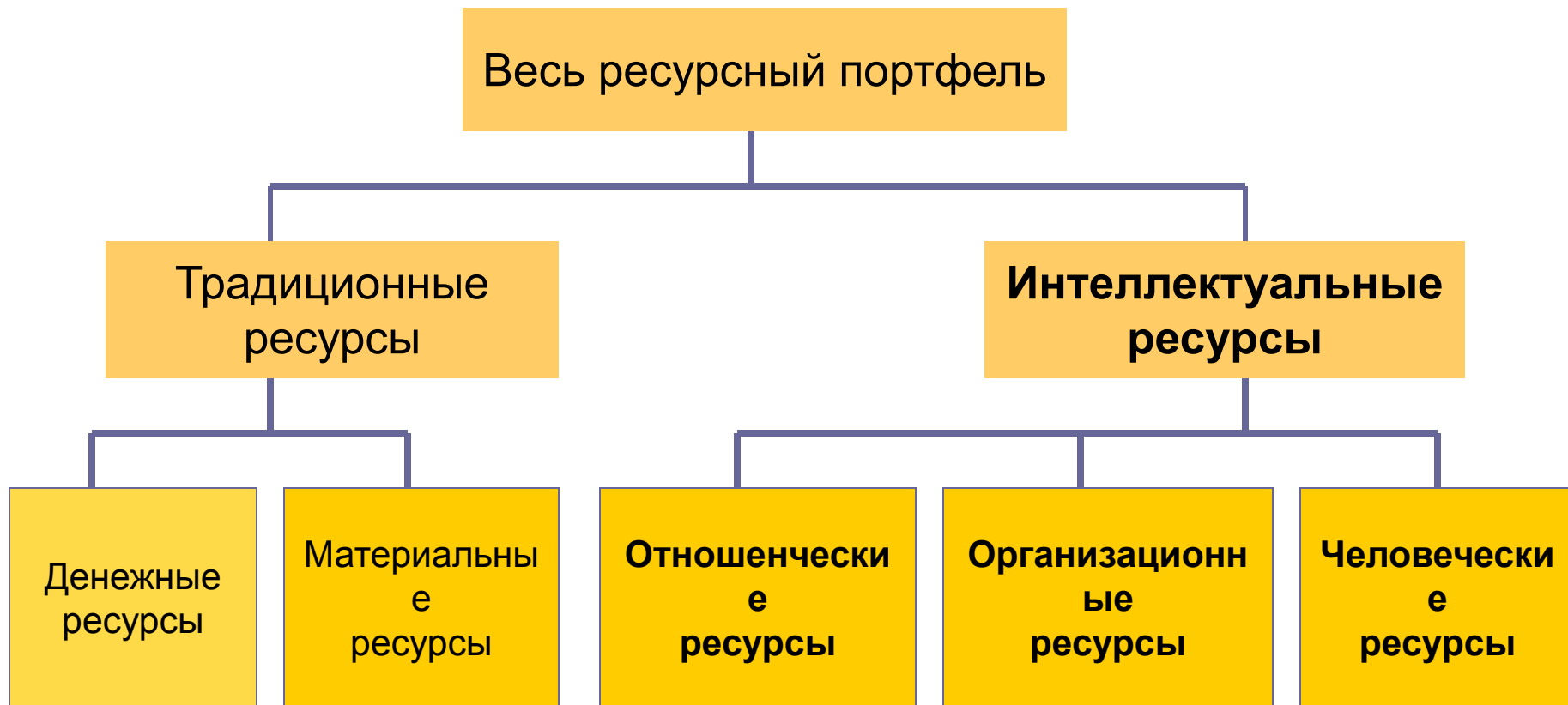
- знания **не статичны**, и если сегодня фирма обладает новаторскими знаниями, то завтра они могут стать базовыми. Преимущество в знаниях будет устойчивым только в том случае, если фирма с превосходящими знаниями продолжает «обучаться», при этом **скорость этого обучение должна быть выше, чем у конкурентов**

Место аккумуляции знания или где находятся знаниевые ресурсы

- Люди
- Процессы
- Внешние связи

Интеллектуальный капитал как часть ресурсного портфеля компании

Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. Изд-во «Высшая Школа Менеджмента», СПб., 2008



Пример декомпозиции отношенческих ресурсов (2 уровня)



Пример декомпозиции организационных ресурсов (2 уровня)

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ

Ресурсы, которые создала или приобрела организация, которыми она владеет на законных основаниях, но эти ресурсы не являются по своей природе материальными

внешние по
отношению к организации

- Бренды
- Торговые знаки
- Сервисные предложения
- Продуктовые концепции
- Патенты и другая ИС

внутренние по
отношению к организации

- Процессы
- Организационные структуры
- Системы
- Информация на бумажных носителях
- Программное обеспечение
- Организационная культура

Пример декомпозиции человеческих ресурсов (2 уровня)

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ

Ресурсы, воплощенные в конкретных людях, работающих в организации или связанных с ней таким образом, что организация получает возможность использовать эти ресурсы.

КОМПЕТЕНЦИЯ

- Особые сферы знаний, охватывающие неявные аспекты
- Умственные способности
 - Сопереживание
- Способность создавать сети личных контактов
- Профессиональные знания и навыки

УСТАНОВКИ

- Поведенческие особенности, включая социальный интеллект
- Выносливость
- Темп жизни

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ ГИБКОСТЬ

- Способность к инновациям
- Способность к имитации
- Способность к адаптации
 - Способность к саморазвитию

ПРИРОДА ЗНАНИЯ (ТАКСОНОМИЯ ЗНАНИЯ)

двойственный характер значительной части рассматриваемых типов знаний:

- явное – неявное
- индивидуальное – социальное (организационное)
- процедурное («знание как») – декларативное («знание о»)
- внешнее – внутреннее
- обыденное – экспертное
- осознанное – неосознанное
- структурированное - неструктурированное
- теоретическое – практическое
- ...

Формализованные и неформализованные

ЗНАНИЯ (М.Полаanyi, 1966)

- ▣ **Формализованное** (явное, передаваемое, **explicit**) знание – это знание, которое может быть кодифицировано и передано средствами формального, систематического языка от одного лица другому. К формализованным знаниям могут быть отнесены знания, содержащиеся в докладах, отчетах и др.

- ▣ **Неформализованное** (неявное, неотделяемое, **tacit**) знание – это опыт, интуиция, умения, впечатления, мнения, отношения и др. – все, что невозможно или сложно формализовать. Это знание приобретается на практике и только частично может передаваться от одного лица другому.

Соотношение формализованных и неформализованных знаний.



Свойства неявных знаний

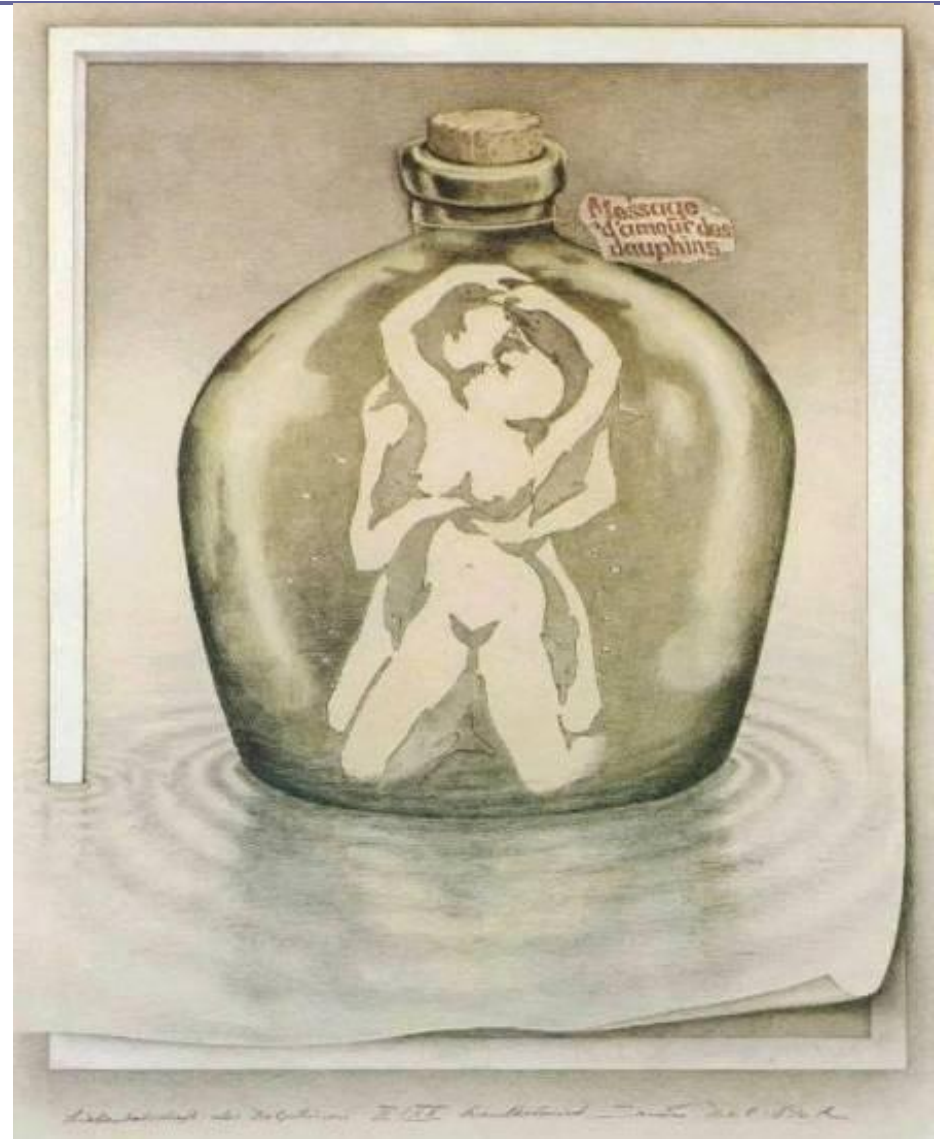
- ▣ **Субъективность** – интерпретация знания сильно зависит от прошлого опыта индивида, а также от контекста, в котором оно используется
- ▣ **Укорененность** (embedded) – значительная часть знаний организации является неотъемлемой частью человеческой сущности и находится в людях, что приводит к возникновению зависимости организации от определенных сотрудников и повышает риски значительных потерь знаний при уходе высококвалифицированных работников.
- ▣ **Спонтанность** – знание может появляться спонтанно в процессах, которые не всегда поддаются контролю.

В работе H.D.Harlow определены корреляционные коэффициенты между управлением неявными знаниями и результатами деятельности фирмы, а именно корреляционная связь с финансовыми показателями составила 0,479, а с инновационной активностью – 0,626.

Иллюстрация субъективности

Что Вы видите?

А другие видят
дельфинов 😊



Другие особые свойства знаний (и ИК):

- **неосязаемость;**
- информационная асимметрия;
- **частичная неисключаемость;**
- размытые права собственности;
- нетоварность;
- **частичная неконкурентность;**
- наличие возрастающей отдачи и сетевых эффектов;
- **неаддитивность.**

-
- ▣ **Неосвязаемость** или нематериальная природа ресурса означает отсутствие возможности демонстрации (физического наблюдения), транспортировки, хранения.
 - ▣ Это к возникновению **информационной асимметрии** на рынках этих ресурсов. Невозможность физического наблюдения вызывает проблемы у продавцов и покупателей при определении объема и качества ресурсов, участвующих в обмене. Все это затрудняет формирование эффективных рынков данного вида ресурсов. Интеллектуальные ресурсы попадают в категорию «опытных» благ (experience good).

-
- **Свойство «частичной исключаемости»** интеллектуальных ресурсов означает, что технически и юридически достаточно сложно защититься от того, чтобы другие пользовались этими ресурсами
 - Возникает понятие **размытых прав собственности**
 - **«Нетоварность»** интеллектуальных ресурсов - невозможность и/или сложность свободной и эффективной торговли

-
- **свойство частичной неконкурентности** - заключается в отсутствии (до определенного уровня) соперничества при использовании данного вида ресурсов.
 - **феномен возрастающей отдачи**
 - законы **сетевой экономики**, когда необходимы значительные первоначальные инвестиции, но затем тиражирование, многократное и одновременное использование этих ресурсов практически ничего не стоит.

Отсутствие аддитивности у интеллектуальных ресурсов

1. Идемпотентность сложения

$$\begin{cases} a + a = a \\ a + b = \max(a, b) \end{cases}$$

- Первое уравнение: Передавая знания или информацию кому-либо, первоначальный обладатель этих знаний их не лишается, и, одновременно с этим, получая знания, которыми он уже обладал, ничего не приобретает.
- Второе уравнение: При существовании двух или более конкурирующих технологий на одном предприятии для дальнейшего использования осуществляется выбор одной из них. Стоимость совокупности технологий будет определяться как стоимость лучшей из них.

Отсутствие аддитивности у интеллектуальных ресурсов

2. Правило умножения

Интеллектуальный капитал =

Человеческий капитал **x**

Организационный капитал **x**

Отношенческий капитал



ВЫГОДЫ



РИСКИ

Возможности и угрозы использования знания как источника конкурентоспособности.

Знание как источник конкурентоспособности

Возможности(шансы)

- Знания предшествуют созданию стоимости.
- Знания – актив, который увеличивается, когда мы его используем.
- Возрастающая отдача при использовании прикладного знания.
- Дефицита идей, как правило, не существует.
- Знания создают барьеры входа
- Сетевые эффекты

Угрозы (риски)

- Размытые права собственности:
- Имитация продукта (услуги)
 - Оппортунистическое поведение сотрудников.

Лестница знаний по Норту.

