

# **СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ**

- Стратегии управления знаниями направлены на то, чтобы создать новую стоимость, реализованную в продуктах, людях и процессах с помощью рационального формирования и использования знаний в организациях.

# Основная цель стратегий

- повышение эффективности использования всех имеющихся ресурсов организации,
- получение лучших и более быстрых инноваций,
- улучшение обслуживания клиентов,
- снижение потерь от неиспользуемых интеллектуальных активов.

- Все возможные стратегии формирования и использования знаний в организациях могут быть представлены в виде семи комбинаций из базовых стратегий

- Базовые стратегии 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.

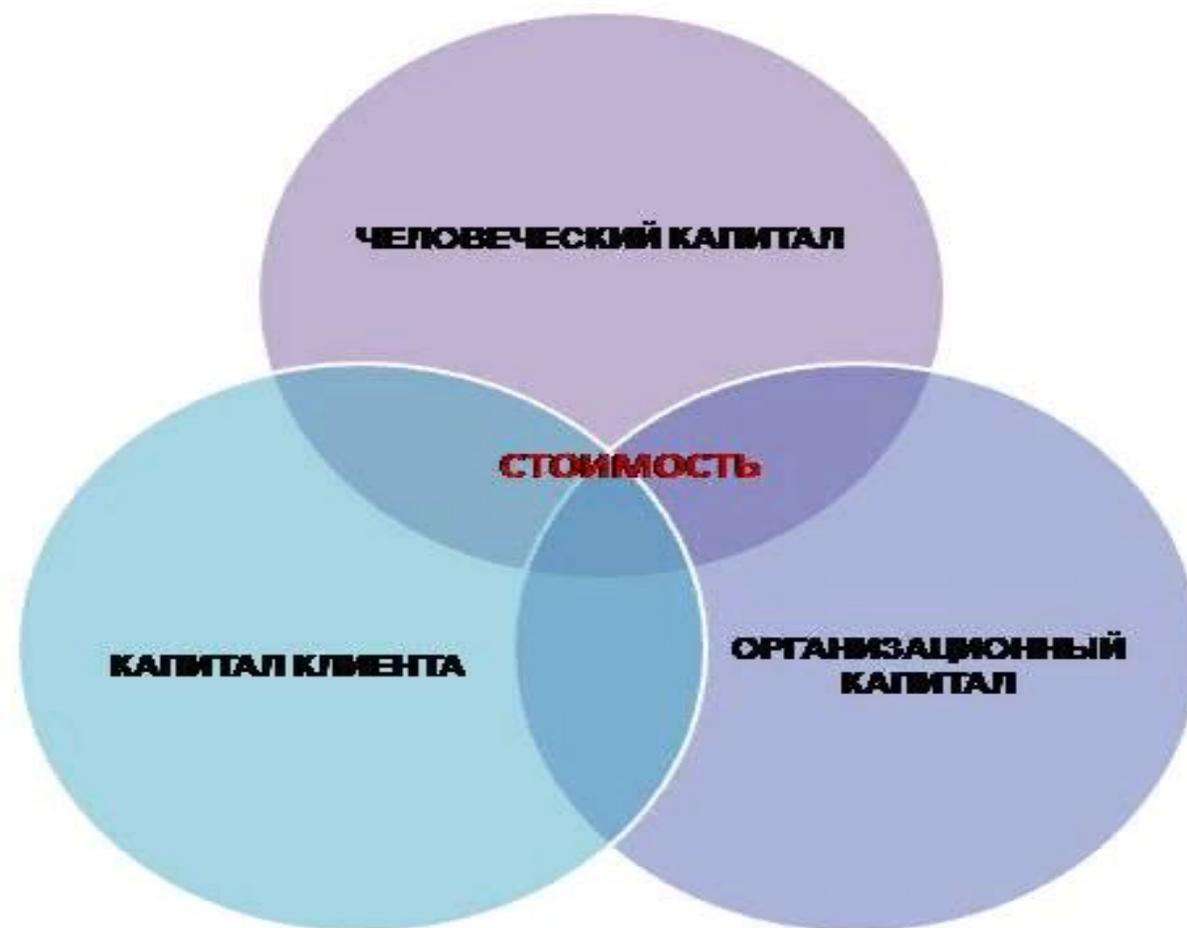
# Интеллектуальный капитал

Новым источником богатства является нечто виртуальное, нематериальное, совершенно не вписывающееся в обычную систему экономических оценок и рыночных отношений. Этим источником выступает интеллектуальный капитал – «творческие силы и способности человека», основанные на информации и знаниях и обуславливающие ускоренное развитие высоких технологий.

Интеллектуальный капитал определяют:

- человеческий капитал – совокупность знаний, навыков, способностей людей, приложенных к выполнению текущих задач; моральные ценности, культура труда и общий подход к делу;
- структурный капитал: техническое и программное обеспечение трудового процесса, организационная структура, а также все то, что позволяет работникам реализовать свой умственный потенциал;

# ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ ОРГАНИЗАЦИИ



# Интеллектуальный капитал

□ ИК - «термин для обозначения нематериальных активов, без которых компания не может существовать». Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер.с англ. под ред. Л.Н.Ковалик. – СПб: Питер, 2001, стр.30

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ

### РЫНОЧНЫЕ АКТИВЫ

это тот потенциал, который обеспечивается нематериальными активами, связанными с рыночными операциями (лояльность клиентов, портфель заказов, каналы распределения и др.)

### ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ АКТИВЫ

это совокупность коллективных знаний сотрудников предприятия, их творческих способностей, умения решать проблемы, лидерских качеств, предпринимательских и управленческих навыков.

### ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ

интеллектуальная собственность, как актив – инструмент для защиты различных корпоративных активов (торговая марка, авторские права, патенты, ноу-хау и др.

### ИНФРАСТРУКТУР- НЫЕ АКТИВЫ

это технологии, методы и процессы, которые делают работу предприятия вообще возможной (корпоративная культура, методы оценки риска, методы управления персоналом и др.)

# **Базовые стратегии в своей основе имеют движение знаний:**

- 1. Между отдельными работниками (в рамках индивидуальной компетенции).
- 2. Между отдельными элементами внутренней структуры.
- 3. Между отдельными элементами внешней структуры.
- 4. Между элементами внешней структуры и работниками организации.
- 5. Между элементами внутренней структуры и работниками организации.
- 6. Между элементами внутренней и внешней структуры.
- 7. Одновременно между всеми видами интеллектуального капитала.

# Первая стратегия

- основана на формировании и использовании знаний в рамках индивидуальной компетенции. Она отвечает на вопросы: каким образом происходит обмен знаниями между работниками организации? как повышается их компетенция? Как она используется в целях повышения конкурентоспособности организации?

- Данная стратегия направлена на развитие индивидуальной компетенции работников путем их обучения, проведения тренингов, формирования соответствующей корпоративной культуры.

- Эта стратегия подробно исследована в работах, посвященных человеческому капиталу, мотивационным системам, обучению в организациях.

- Затраты на обучение персонала в ведущих компаниях составляют сегодня весьма значительную сумму. Так, затраты частного сектора США на повышение квалификации и обучение работников достигают примерно 300 долл. на одного работника в год.

- В то же время отдельные фирмы тратят на эти цели существенно большие суммы. Ксерокс и ИБМ ежегодно тратят на повышение квалификации более 2 тыс. долл. на одного работника, при этом общая сумма затрат на обучение составляет более 1,5% их оборота. Сумма, потраченная на подготовку отдельных специалистов, бывает еще более значительной. Так, затраты на подготовку торгового представителя фирмы ИБМ приближаются к 200 тыс. долл.

- основана на формировании и использовании знаний в рамках внутренней структуры, отвечает на вопрос: каким образом используется обмен знаниями между отдельными элементами внутренней структуры организации с целью повышения ее конкурентоспособности?
- К элементам внутренней структуры относятся информационные системы, базы данных, оргструктуры, авторские права, патенты, ноу-хау, лицензии и пр.

# Третья стратегия

- основана на формировании и использовании знаний в рамках внешней структуры, отвечает на вопрос: каким образом используется обмен знаниями между элементами внешней структуры организации? К элементам внешней структуры, как известно, относятся связи с клиентами, поставщиками, конкурентами, местным сообществом, а также торговые марки и имидж организации.

- Третья стратегия направлена на построение эффективных внешних связей организации, которые увеличивают конкурентоспособность, способствуют эффективному использованию ее преимуществ. Данная стратегия опирается на маркетинговые технологии, которые направлены на развитие отношений с поставщиками, работниками, акционерами, местными сообществами и пр.

- Самостоятельным и важным элементом третьей стратегии является совершенствование торговой марки. В ряде случаев торговая марка составляет значительную долю интеллектуального капитала фирмы. Достаточно упомянуть стоимость самой дорогой торговой марки мира Кока кола – 72 млрд долл., чтобы понять, насколько важно управлять торговой маркой с целью повышения ее стоимости. Неслучайно поэтому в ряде коммерческих организаций в рамках высшего руководства существует специальная должность директора по торговой марке. Именно этот директор нацеливает управление знаниями на то, чтобы развитие торговой марки способствовало укреплению конкурентоспособности всей фирмы в целом.

# Четвертая стратегия

- основана на обмене знаниями между индивидуальной компетенцией сотрудников и внешней структурой организации, отвечает на вопрос: как сотрудники повышают компетенцию потребителей, поставщиков и прочих контрагентов, а также как потребители, поставщики и акционеры, в свою очередь, повышают компетенцию персонала?

- Данная стратегия включает в себе 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 компаниях встает вопрос о повышении доли сотрудников, напрямую контактирующих с клиентами. Любые формы обратной связи, полученные с помощью социологических исследований или путем установления непосредственных контактов, можно использовать с целью повышения квалификации сотрудников и увеличения их готовности ответить на новые запросы потребителей.

- Иногда в качестве четвертой стратегии можно выделить действия, направленные на передачу индивидуальной компетенции от сотрудников компании во внешние структуры. Примером этого может служить публикация книг консалтинговой компанией McKinsey. Открытость, готовность к передаче знаний на безвозмездной основе способствует в данном случае тому, что потенциальные потребители консалтинговых услуг в большей мере готовы к их получению. Стратегия McKinsey способствует также формированию позитивного имиджа организации.

# Пятая стратегия

- основана на обмене знаниями между индивидуальной компетенцией и внутренней структурой, 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?

- Данная стратегия имеет дело в основном с переносом индивидуального знания во внутрикорпоративные системы и закреплением его там с целью широкого использования другими сотрудниками.
- Например, в компании может быть создана база знаний, в которую заносятся данные о каждом заказе, включая фамилии участников проекта, реакцию и оценки клиентов, а также предложенные решения.

- В связи с этим каждая рабочая группа назначает так называемого историка, который обязан вносить данные в эту базу знаний. Таким образом, значительная часть индивидуальных знаний в виде подходов, принципов, последовательности действий, способов структурирования проблем становится доступной всем экспертам компании.

- Это дает возможность говорить о трансформации индивидуальных знаний в знания коллективные, что позволяет проводить весьма эффективное обучение новых сотрудников прямо на их рабочих местах, не отрывая их от выполнения непосредственных обязанностей. Это также делает компанию менее зависимой от присутствия в ней тех или иных экспертов, обладающих большим опытом и знаниями.

- Пример – фирма АВВ (Asea Brown Boveri) – гигантская промышленная транснациональная корпорация, производящая электротехническое, энергетическое и металлообрабатывающее оборудование. Ее годовой оборот достигает 32 млрд долл. В корпорации трудятся 215 тыс. человек, занятых в 65 областях бизнеса. Они работают в 80 странах мира. АВВ состоит из 1.300 независимых компаний, которые, в свою очередь, имеют в своем составе центры прибыли, общее число которых превышает 5.000. Каждый подобный центр ведет свой баланс, составляет отчет по прибылям и убыткам, владеет собственными активами и непосредственно обслуживает потребителей.

- Будучи конгломератом относительно разнородных производств, размещенных в разных странах мира со специфическими условиями ведения бизнеса, АВВ в полной мере использует преимущества “рычага” знаний, технологических “ноу-хау” и опыта. На основе внутрикорпоративной культуры, доверия и обмена знаниями каждый центр прибыли может обратиться к любому подразделению фирмы за помощью в решении своих задач. При этом используется внутрикорпоративная сеть и соответствующее программное обеспечение. Затрачивая ежегодно на НИОКР около 2,6 млрд долл., что составляет 8 % от объема продаж, АВВ добивается максимального эффекта за счет взаимного обогащения знаниями, опытом и плотного потока нововведений.

# Шестая стратегия

- основана на обмене знаниями между элементами внешней и внутренней структуры, отвечает на вопрос: как осуществляется поток знаний из внешних во внутренние структуры и, наоборот, из внутренних во внешние структуры организации?

- Данная стратегия имеет дело в основном с переносом знаний из сферы взаимодействия с внешними контрагентами организации во внутрикорпоративные системы и закреплением их там с целью широкого использования сотрудниками. В рамках этой стратегии осуществляются систематические опросы потребителей, формируются базы данных о потребителях и их предпочтениях. Полученная информация используется затем для совершенствования товаров и обслуживания, становится мощным фактором конкурентоспособности компании.

- В фирме Дженерал электрик, начиная с 1982 г., собираются все жалобы потребителей на те или иные дефекты техники, основанием для оперативной помощи клиентам, которые могут воспользоваться горячей линией и получить квалифицированный ответ. В настоящее время в базу данных введено 1,5 млн потенциальных проблем, возникающих при эксплуатации техники, производимой Дженерал электрик.
- выпускаемой ею. Соответствующая база данных служит

- Седьмая стратегия — это стратегия, опирающаяся на движение знаний одновременно между всеми видами интеллектуального капитала.

- Одним из проявлений того, что фирма осуществляет седьмую стратегию в полной мере выступает регулярный мониторинг интеллектуального капитала. В настоящее время имеется целый ряд коммерческих предприятий, которые регулярно оценивают свой интеллектуальный капитал. Это, прежде всего, шведская страховая компания Скандия, которая проводит эту оценку начиная с 1996 г., консалтинговая компания PLS Consult, оценивающая свои нематериальные активы с 1995 г., шведская телекоммуникационная компания Telia, с 1990 г. публикующая оценки своего человеческого капитала, включая счета прибылей и убытков, а также баланс, отражающий инвестиции в человеческие ресурсы.

- Рассмотренные выше стратегии управления знаниями могут эффективно использоваться не только в коммерческих, но и в некоммерческих организациях. Более того, значительная часть некоммерческих организаций имеет прямое отношение к управлению знаниями. Основа их деятельности состоит именно в управлении знаниями.