ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 57134— 2016

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ

Мастерство приобретения знаний. Руководство по наилучшей практике

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2020

Предисловие

1 РАЗРАБОТАН Обществом с ограниченной ответственностью «НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс» (ООО «НИИ «Интерэкомс») совместно с НИИ Корпоративного и проектного управления

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 100 «Стратегический и инновационный менеджмент»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 10 октября 2016 г. № 1353-ст

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

5 ПЕРЕИЗДАНИЕ. Март 2020 г.

Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (www.gost.ru)

© Стандартинформ, оформление, 2016, 2020

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1 Область применения 1
2 Термины и определения 2
2.1 Общие определения 2
2.2 Определения, связанные с ролями и функциями 3
3 Организации с сетевой структурой 4
3.1 Общие сведения 4
3.2 Стратегические движущие силы (драйверы) развития 4
3.3 Движущие силы (драйверы), действующие в организации 5
4 Развитие организаций с сетевой структурой 5
4.1 Отличительные черты 5
4.2 Развитие сетевых организаций 6
4.3 Формирование корпоративных возможностей для работы со знаниями 6
4.4 Обмен знаниями и информационные потоки 7
4.5 Архитектура знаний 8
4.6 Поддержание работ в области менеджмента знаний 9
4.7 Навыки сотрудников в сетевых, наукоемких организациях 10
5 Функции, навыки и компетенции информационных работников 10
5.1 Общие сведения 10
5.2 Информационные работники 11
5.3 Особенности информационных работников 12
5.4 Представители информационных работников 12
5.5 Навыки и компетенции информационных работников организаций с сетевой структурой 14
5.6 Модели поведения при обмене знаниями 19
5.7 Выводы 23
6 Руководители, ответственные за работу со знаниями 23
6.1 Общие сведения 23
6.2 Управление, осуществляемое советом директоров и руководством организации 24
6.3 Менеджеры, руководители нижнего (среднего) звена и менеджеры проектов 24
6.4 Навыки руководителей, ответственных за знания 25
6.5 Выводы 25
7 Функции (роли) сотрудников, обеспечивающих поддержку знаний 26
7.1 Общие сведения 26
7.2 Стратеги (руководители) в области знаний 26
7.3 Организаторы знаний 27
7.4 Навыки организаторов знаний 33
8 Специалисты в области знаний, работающие в основных коллективах 33
8.1 Общие сведения 34
8.2 Инфоструктура (ядро архитектуры) 35
8.3 Процессы публикации и курирования контента 35

8.4 Инфраструктура информационных технологий 36
8.5 Организационные структуры 36
8.6 Методы корпоративного управления 37
8.7 Информационные компетенции 37
8.8 Роль управления изменениями 37
8.9 Роль развития персонала 37
8.10 Роль совершенствования процессов 38
8.11 Компетенции основного коллектива 38
8.12 Выводы 38
9 Развитие навыков для работы в области менеджмента знаний 39
9.1 Общие сведения 39
9.2 Руководство организацией 39
9.3 Работа в сетях 40
9.4 Системы управления эффективностью 40
9.5 Программы обучения, подготовки и развития 44
9.6 Корпоративные университеты и обучение в организациях 45
9.7 Повышение квалификации ведущих специалистов 45
9.8 Подбор и сохранение персонала организации 45
9.9 Выводы 47
Приложение А (справочное) Компетенции в области менеджмента знаний и управления информацией. Структура 49
Приложение Б (справочное) Навыки сотрудников, работающих в области знаний и управления информацией 52
Библиография 53

Введение

Организации стремятся улучшить свои производственные показатели и способность к инновациям и все больше внимания уделяют методологии менеджмента знаний (МЗ).

Успешное внедрение системы менеджмента знаний (СМЗ) в производственные структуры происходит в первую очередь в организациях, которые с особым вниманием относятся к таким вопросам, как человеческие и культурные аспекты, персональная мотивация, изменение методологий менеджмента, новые и улучшенные производственные процессы, обеспечивающие обмен знаниями между специалистами, владеющими различными дисциплинами, обмен информацией и сотрудничество. В результате технологию рассматривают как средство обеспечения развития и двигатель прогресса.

Несмотря на это, до настоящего времени все усилия, направленные на решение проблемы создания и внедрения СМЗ в производственной среде, сводились, как правило, к продвижению технологий, связанных с внедрением современных информационных технологий (IT), способствующих решению данной проблемы.

В настоящем стандарте рассматриваются области, которые могли бы стать предметом общих подходов, устоявшейся практики или инициативами по стандартизации в более широком организационном контексте. Общим намерением является обеспечение осмысленными и полезными руководящими положениями компаний, в частности малых и средних предприятий (МСП), но, не ограничиваясь только ими, с целью предоставления им возможностей обмена знаниями в своей организации и за ее пределами.

Положения настоящего стандарта приведены в форме руководства для персонала при работе со знаниями, описывающего, как успешно внедрить СМЗ в организации и в чем заключаются преимущества данного внедрения. Посредством такого ориентированного на культуру организации подхода настоящий стандарт призван усилить и другие, более технологически ориентированные инициативы, которые разрабатывают в настоящее время компании и органы по стандартизации. Общим результатом будет существенное дополнительное преимущество для компаний.

Применение менеджмента знаний

СМЗ предназначена для обеспечения общего понимания и демонстрации превосходства организации при ее успешном внедрении. В основе СМЗ лежат эмпирические исследования и практический опыт в этой области, накопленный в разных странах мира. СМЗ предназначена для всех типов организаций, стремящихся улучшить свои показатели в результате более эффективного управления знаниями.

Для описания сути процессов МЗ используются понятия «знания» и «менеджмент знаний». Термины и определения в области МЗ установлены в [1].

Знание представляет собой набор данных и информации (с точки зрения некоторой определенной информационной технологии). Знание также включает различные комбинации новой технологии, производственного опыта, эмоций, верований, значений величин, идей, интуиции, любопытства, мотивации, стилей обучения, отношения, способности доверять, способности решать сложные проблемы, открытости, умения работать в компьютерной сети, коммуникабельности, отношения к риску и наличия духа предпринимательства. Применение знаний приводит к накоплению ценных активов, улучшает способность действовать и принимать эффективные решения. Знание может быть формализованным и неформализованным, индивидуальным (персональным) и коллективным.

Под МЗ подразумевают плановое или текущее проведение отдельных мероприятий или непрерывное управление процессами для улучшения использования существующих или создания новых индивидуальных или коллективных ресурсов знаний в целях повышения конкурентоспособности организации.

СМЗ представляет собой набор понятий, дисциплин и инструментов для организации знаний, которые помогут отдельным индивидуумам и организациям, принимающим на себя ответственность за то, что они знают, и за того, кого они знают.

Таким образом, в общем понимании «знание» — это совокупность данных и информации, которая дополняется экспертным мнением, профессиональными навыками и опытом, в результате чего появляется ценный актив, который возможно применять для оказания помощи в принятии решений. Знания могут быть точными и/или не выраженными словами, индивидуальными и/или коллективными.

На рисунке 1 приведены три наиболее значимых компонента, которые можно выделить в основе СМЗ.

Рисунок 1 — Основа менеджмента знаний: европейская перспектива

1 Фокусирование внимания на производственной деятельности должно быть центром любой инициативы в области МЗ и представлять собой дополнительную значимость организации и может, как правило, включать разработку стратегии, инновацию продукта (услуги) и разработку, производство и доставку услуги, поддержку реализации продукции и потребителей. Эти процессы представляют собой внутренний организационный контекст, в котором создается и применяется знание о продуктах и услугах, потребителях или технологии.

2 Пять основных видов деятельности в отношении знаний были идентифицированы как наиболее широко применяемые: идентификация, создание, хранение, обмен знаниями и их применение. Они представляют собой второй компонент основы посредством формирования единого процесса.

Эти виды деятельности, как правило, являются составными элементами более широких производственных процессов. Их интеграция и результативность в рамках организации должны поддерживаться необходимыми методами и инструментами МЗ.

3 Средства обеспечения представляют собой третий компонент и включают две основные дополняющие друг друга категории, называемые персональными и организационными способностями к знаниям. Эти способности следует рассматривать как средства обеспечения деятельности в отношении знаний.

Персональные знания включают такие способности, как амбиции, профессиональные навыки, поведение, опыт, инструменты и пунктуальность, которые должны развиваться на персональном и групповом уровне для создания улучшений на основе управления знаниями.

Организационными способностями к знаниям являются способности, которые руководители должны выявить для обеспечения эффективного управления знаниями в рамках процессов повышения производительности со стороны внутренних участников (менеджеров и рабочих) и внешних участников (поставщиков и потребителей). Это определение задачи, видения и стратегии, проектирование процессов и организационных структур, измерение, понимание культуры, применение технологии и инфраструктуры, а также развитие коллективно доступного знания организации, то есть так называемого актива знаний.

Применение системы менеджмента знаний на практике

Комплекс стандартов в области МЗ предлагает организациям, заинтересованным в МЗ, руководителям проектов и группам по проекту СМЗ использовать их в качестве основы для первоначальных обсуждений. Если это поможет организациям в достижении общего понимания, определении направления своих действий, идентификации аспектов СМЗ, относящихся к данной организации, понимании правильной комбинации этих аспектов, определении, какие процессы подлежат управлению и пониманию методов развития СМЗ на организационном и индивидуальном уровнях — необходимость МЗ очевидна и несомненна.

Достижение общего понимания в рамках группы по проекту СМЗ и группы менеджмента является одним из первых шагов по изменению процесса менеджмента, который организация должна будет сделать для того, чтобы стать организацией, более ориентированной на знания. Основа может выполнять функции контрольного перечня, обеспечивающего исключение какого-либо пропуска и оказывающего помощь организации в минимизации сложности посредством устранения аспектов, выходящих за рамки области ее деятельности.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ

Мастерство приобретения знаний. Руководство по наилучшей практике

Knowledge management. Skills for knowledge working.
A guide to good practice

Дата введения — 2017—06—01

1 Область применения

В 2001 г. Британский институт стандартов опубликовал работу «Менеджмент знаний. Руководство по применению передового опыта», представляющую собой практическое введение в актуальную теорию из области менеджмента знаний (МЗ), рассматривающую некоторые появляющиеся новые идеи и стимулирующую их обсуждение. С этого момента методика МЗ начала активно развиваться как в частном, так и в государственном секторах. Менеджмент знаний — относительно новая область управления, однако опыт руководства и деятельность специалистов-практиков в этой области создает ценную основу для обучения и приобретения знаний.

На протяжении последнего десятилетия информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) способствовали созданию сети из разнообразных и зачастую рассредоточенных по миру участников, в результате чего руководство организаций радикально и по-новому оценило методы своей работы. Настоящий стандарт распространяется на то, что МЗ и сотрудничество при работе в сетях положительно влияет на навыки и компетенции сотрудников, необходимые в организациях. Специальные знания, информация и идеи образуют базу корпоративных знаний, а специалисты, процессы и технологии дают возможность их приобретать, передавать и применять. В настоящем стандарте обобщается опыт обучения сотрудников в части управления знаниями в сетевых организациях.

При подготовке настоящего стандарта авторы:

- консультировались с ведущими специалистами в области МЗ, работающими в 70 организациях, используя для этого методы интервьюирования, группы для тематического опроса и семинары;
- провели анализ существующей практики в широком диапазоне областей знаний;
- организовали несколько коротких ситуационных исследований.

При проведении исследований акцент устанавливался на ролях (функциях), навыках и компетенциях сотрудников, которые использовали МЗ с точки зрения организационной деятельности, корпоративных интересов и собственных представлений в части управления знаниями.

Настоящий стандарт основывается на эмпирических исследованиях людей и их навыков, и поскольку МЗ является только развивающейся областью исследования, статистические методы исследований оказались неприемлемыми. В настоящий стандарт включены результаты интервью и обсуждений на семинарах, что поспособствовало определению тех вопросов, на которые необходимо будет ответить при проведении последующего количественного анализа.

Ключевым фактором, определяющим подход организации при формировании навыков для работы со знаниями, является степень распространения МЗ, поэтому в настоящем стандарте отражен опыт, накопленный рядом организаций, достигших определенных успехов в степени развитости менеджмента знаний (рисунок 2).

Издание официальное

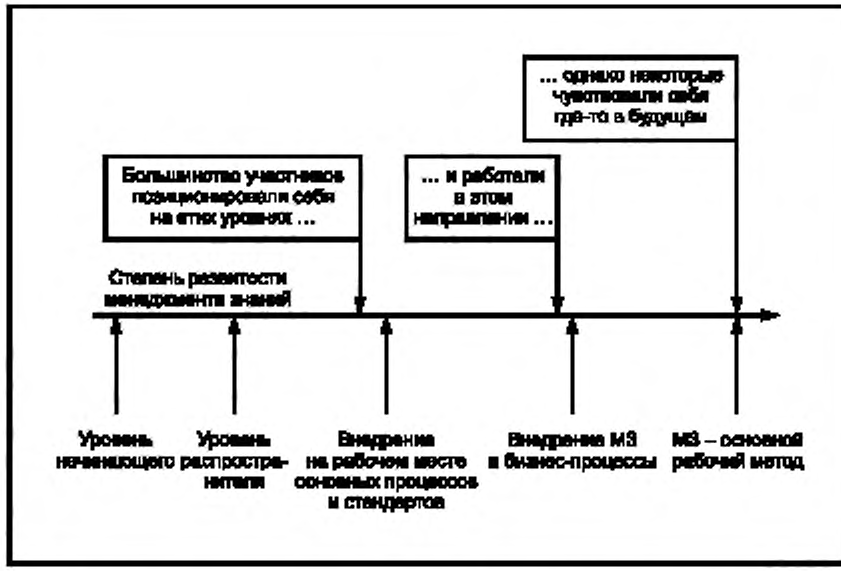

Рисунок 2 — Уровни распространения МЗ в сотрудничающих организациях

Необходимо отметить, что в организациях, считавших, что МЗ эффективно интегрирован в их деятельность, все критерии формирования знаний, их совместного использования и управления с самого начала стали частью процесса планирования их деятельности.

2 Термины и определения

2.1 Общие определения

В настоящем стандарте применены термины с соответствующими определениями:

2.1.1 **компетенции** (competencies): Сочетание навыков, опыта и моделей поведения, которые позволяют отдельным лицам (или группе лиц) успешно выполнять свои роли (функции).

2.1.2 **навыки** (skills): Специальные способности в конкретной области, приобретенные в процессе обучения и накопления опыта.

2.1.3 **информатика** (informatics): Использование науки, вычислительной техники, информационных и иных технологий для предоставления данных, информации и знаний отдельным лицам и организациям.

2.1.4 **архитектура информации** (informative architecture): Согласованный набор стратегий и планов, предназначенных для получения доступа к информации и ее передачи внутри организаций.

2.1.5 **управление информацией** (information governance): Процесс, с помощью которого организация может гарантировать наличие определенной политики, следование стандартам и формирование стратегии (с необходимыми вспомогательными ролями и навыками), которые определяют нормы этического использования информации, соблюдения соответствующего законодательства и обеспечения информационной безопасности.

2.1.6 **информационная грамотность** (information literacy): Знание того, когда и почему может понадобиться информация, где ее можно найти и как ее оценивать, использовать и передавать без нарушения этических норм.

2.1.7 **архитектура знаний** (knowledge architecture): Стратегии, процессы, организационные структуры (в том числе роли, навыки и инфраструктура), средства и процедуры, которые создают условия и поддерживают среду сотрудничества и эффективную работу со знаниями.

2.1.8 **менеджмент знаний, МЗ** (knowledge management): Дисциплинарный подход к достижению поставленных перед организацией целей путем оптимального использования знаний.

Примечания:

1 Менеджмент знаний включает в себя разработку, анализ и внедрение социальных и технологических процессов с целью совершенствования процессов получения и применения знаний в интересах партнеров и клиентов.

2 Плановое или текущее проведение отдельных мероприятий или непрерывное управление процессами для улучшения использования существующих или создания новых индивидуальных или коллективных ресурсов знаний с целью повышения конкурентоспособности предприятия.

2.2 Определения, связанные с ролями и функциями

2.2.1 Роли в неформальных социальных сетях

2.2.1.1 **персонал, устанавливающий межличностные связи; основные проводники знаний** (central connectors): Лица, роль которых состоит в установлении связей между людьми в неформальной сети (см. 5.6.3).

2.2.1.2 **персонал, устанавливающий межорганизационные связи; трансграничные проводники знаний** (boundary spanners): Лица, роль которых состоит в соединении (создании) неформальной сети с другими подразделениями компании или с аналогичными сетями в других организациях (см. 5.6.4).

2.2.1.3 **информационные посредники; брокер-поставщик информации** (information brokers): Лица, роль которых состоит в формировании различных подгрупп в неформальной сети (см. 5.6.5).

2.2.1.4 **периферийные (сторонние) специалисты** (peripheral specialists): Специалисты, которые в неформальной сети могут обращаться за получением специализированных знаний (см. 5.6.6).

2.2.2 Роли информационных работников (в области менеджмента знаний)

2.2.2.1 **информационный работник; работник интеллектуального труда** (knowledge workers): Общий термин, применяемый для обозначения любого сотрудника, использующего в своей работе информационные источники знаний, чья работа в основном состоит в преобразовании информации в знания (см. раздел 5).

2.2.2.2 **профессионалы** (professionals): Люди, чья деятельность основывается на общепризнанной совокупности их знаний и чьи навыки и опыт в данной области в целом подтверждены какой-либо профессиональной организацией (см. 5.4.1).

2.2.2.3 **профессиональные информационные работники** (professional knowledge workers): Лица, различающиеся по характеру своей деятельности, которые требуют высокого уровня вводных нестандартных знаний. Итог их работы — продукция или услуги, в которых эти знания преобразуются (см. 5.4.2).

2.2.2.4 **наукоемкие роли** (knowledge intensive roles): Роли (функции), задача которых состоит в сборе информации и знаний, определении их смысла, формулировании выводов и выдаче рекомендаций (см. 5.4.3).

2.2.2.5 **контактный персонал (для работы с клиентами)** (front line staff): Сотрудники, которые непосредственно взаимодействуют с клиентами или общественностью (см. 5.4.4).

2.2.2.6 **вспомогательный персонал** (support staff): Функциональные подразделения в любой организации, поддерживающие ее коммерческую деятельность (см. 5.4.5).

2.2.3 Роль руководителя, осознающего свою ответственность за работу со знаниями

2.2.3.1 **руководитель, осознающий свою ответственность за работу со знаниями** (knowledge conscious leader): Лицо, которое несет ответственность за достижение коллективами, группами и организацией в целом намеченных целей и влияет на качество определения, распространения и использования знаний и информации (см. раздел 6).

2.2.4 Роли персонала, поддерживаемые знаниями (см. раздел 7)

2.2.4.1 **стратеги/лидеры знаний** (knowledge strategists/leaders): Лица, роль которых состоит в разработке организационной стратегии в области МЗ и обеспечении ее деятельности, ориентированной на основные бизнес-потребности (см. 7.2).

2.2.4.2 **координаторы знаний** (knowledge facilitators): Лица, роль которых состоит в формировании компетенций, способствующих приобретению, систематизации, созданию, использованию и обмену знаниями (см. 7.3).

2.2.4.2.1 **роли, поддерживающие сообщества и сети** (roles supporting communities and networks): Разнообразные роли, которые признаны важными для достижения успеха формальными сообществами и сетями (см. 7.3.2).

2.2.4.2.2 **роли, облегчающие распространение знаний** (dispersed knowledge facilitation roles): Роли лиц, которые осуществляют в организации поддержку знаний (см. 7.3.3).

2.2.4.2.3 **роли ответственных исполнителей в области знаний** (knowledge champions): Роли лиц, назначенных ответственными за развитие знаний в выбранной отрасли, отделении, функциональном подразделении или группе (см. 7.3.3.а).

2.2.4.2.4 **роли менеджеров знаний** (knowledge manager): Роли лиц, к компетенции которых относится предоставление доступной, надежной и полезной внутренней и внешней информации/знаний (см. 7.3.3.б).

2.2.4.2.5 **роли навигаторов/посредников знаний** (knowledge navigators and brokers): Роли лиц, к компетенции которых относится помощь другим в выявлении знаний и необходимой информации (см. 7.3.3.в).

2.2.4.2.6 **роли распорядителей/валидаторов знаний** (knowledge stewards and validators): Роли лиц, которые принимают на себя ответственность за качество, ценность, надежность и защиту знаний, приобретенных и распространенных в отрасли, отделении, функциональном подразделении или группе (см. 7.3.3.г).

2.2.4.2.7 **вспомогательные (содействующие) роли** (contributing roles): Роли лиц, которые могут быть не идентифицированы как принадлежащие к какому-либо коллективу по оказанию содействия знаниям, но которые играют ключевую роль в формировании потока знаний и управления им (см. 7.3.4).

2.2.5 Роли специалистов в области менеджмента знаний

2.2.5.1 **специалисты в области менеджмента знаний** (knowledge specialists): Лица, роль которых состоит в специальной разработке и реализации средств и процессов для поддержания знаний (см. раздел 8).

3 Организации с сетевой структурой

3.1 Общие сведения

Организации сегодня во все большей степени работают в огромном «сетевом» мире. Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) позволяют людям объединяться, преодолевая расстояния, время и различия культур. Как выяснилось, при подобном объединении и обмене идеями с коллегами трудовые ресурсы увеличиваются. В промышленных отраслях развиваются такие сетевые цепочки поставок и логистики, в которых границы между клиентами и поставщиками размываются. Во всех отраслях наличие сетевых организаций стало нормой, что обусловлено стратегическими и оперативными требованиями времени. Подобного подхода люди ожидают и от эффективно работающих организаций государственного сектора в части оказания услуг.

3.2 Стратегические движущие силы (драйверы) развития

Стратегическими движущими силами (драйверами) развития сетевой деятельности главным образом являются инновации и креативность (творчество).

Далее приведены семь ключевых факторов успеха в инновационной деятельности:

- источники новых технологических знаний;
- способность усваивать и использовать эти знания;
- доступ к финансам;
- конкуренция и предпринимательство;
- клиенты и поставщики;
- нормативно-правовая среда;
- сети и сотрудничество.

Все успешно функционирующие организации признают, что инновационные и креативные (творческие) подходы во всех аспектах бизнеса — будь то разработка новой продукции или оказание новых услуг, различные методы управления организацией, долгосрочные проекты или повседневная работа — имеют решающее значение для достижения успеха. Сетевая деятельность способствует обмену информацией и идеями, первичным материалом для инноваций. Творчество возникает там, где люди встречаются (реально или с помощью электронных средств) для обмена идеями и информацией. Сетевая организация создает среду, в которой обмен знаниями — это ежедневная обычная работа, а структура такой организации позволяет преобразовывать творческие идеи в инновационную деятельность.

3.2.1 Эффективность инноваций

Доступ к источникам информации и передача опыта позволяет отдельным сотрудникам и группам развивать наиболее плодотворные идеи и внедрять их в инновационную продукцию и процессы. Менеджмент знаний способствует повышению эффективности инноваций, своевременно предоставляя знания и информацию всем сотрудникам, что позволяет многократно использовать разработки, знания и извлеченные из опыта уроки и таким образом избегать ошибок.

3.2.2 Централизация информационных технологий и хранилищ знаний

Информационные технологии и базы данных, играющие стратегическую роль, должны поддерживаться виртуальными и удаленными коллективами, которые обязаны обеспечивать доступ к информации всех партнеров и внешних заинтересованных сторон.

3.2.3 Формирование социального капитала и преодоление формальных границ

Социальный капитал формируется благодаря взаимодействию сотрудников и развитию соответствующей культуры, оказанию помощи в их объединении, локализации специальных знаний и притока знаний извне посредством создания сообществ по обмену опытом и сетей по обучению и т. п.

3.2.4 Методики управления трудовыми ресурсами

Данные методики связаны с формированием в организации среды для эффективного обмена знаниями и внедрения инноваций при условии, что ключевыми становятся процессы найма (подбора) кадров и системы поощрения (признания) заслуг сотрудников.

3.2.5 Сотрудничество с внешними организациями

Сотрудничество с внешними организациями — это обмен информацией (знаниями) с партнерами, поставщиками и клиентами. Он является жизненно важным, так как внешние связи играют ключевую роль в области инноваций.

3.3 Движущие силы (драйверы), действующие в организации

Движущими силами, действующими в организациях, являются:

- скорость установления связей, реакции на требования рынка и принятия решений;
- качество, надежность и подотчетность — удовлетворение ожиданий клиентов, заинтересованных финансовых сторон, контрольно-надзорных органов и поставщиков;
- эффективные партнерские отношения и союзы, обеспечиваемые (поддерживаемые) ИКТ и необходимые для внедрения новых способов работы в рамках всей цепочки поставок и логистики;
- поддержка мобильных трудовых коллективов, поскольку ИКТ позволяют сотрудникам работать дистанционно, в течение 24 часов семь дней в неделю, а также предоставляют возможность сотрудникам часто менять свои функции и переходить от одного работодателя к другому;
- формирование организацией подразделений и трудовых коллективов в различных регионах мира и эффективное управление ими. Сотрудники в отдаленных офисах могут работать над одним и тем же документом или проектом, участвовать в коллективных обсуждениях и обмениваться идеями с другими сотрудниками, получая тот же результат, что и при работе в одном офисе.

4 Развитие организаций с сетевой структурой

4.1 Отличительные черты

Можно выделить следующие основные особенности организаций, обладающих эффективными внутренними сетями. Во-первых, это наличие и учет всех специалистов профильного направления, несущих ответственность за определенную информацию (тематику). Они не обязательно должны быть руководителями, но в пределах своей компетенции они могут оказывать действенную помощь. Во-вторых, это наличие качественной внутренней коммуникационной сети, обеспечивающей основу для обмена знаниями, развития идей и получения консультаций у специалистов профильных направлений. В-третьих, это среда, в которой поощряется анкетирование. В-четвертых, это наличие разветвленных сетей.

Пример — Компании Harley-Davidson Inc., отметившей недавно столетие, в 2004 г. присудили премию за развитие культуры расширения прав и возможностей посредством создания условий для сотрудничества. В том же году компания объявила о своих рекордных доходах и прибылях.

По словам Дж. Блюстейна (J. Bleustein), президента и директора-распорядителя Harley-Davidson Inc., они находятся «на пути к получению как краткосрочных, так и долгосрочных исполнительских целей компании». Эксперты объясняют успех компании «выравниванием» организационной структуры компании и реализацией бизнес-циклов.

Бизнес-циклы — это мини-сети, использующие модель, основанную на согласованном принятии решений, в которой ключевая подотчетность поддерживается специалистами профильных направлений с целью «поощрения консультаций, сотрудничества и высокой культуры взаимоотношений, выходящей за функциональные границы».

Бизнес-циклы, развернутые компанией Harley-Davidson и приведшие к достижению столь впечатляющих результатов, являются ярким свидетельством влияния встроенной сетевой организационной структуры и философии, подкрепленных целенаправленной политикой руководства компании.

4.2 Развитие сетевых организаций

В процессе развития сетевых организаций возникают следующие проблемы, а именно:

- требуется долгосрочное планирование с тем, чтобы сотрудники организации почувствовали некоторую степень стабильности и поддержки руководства в условиях формирования сетей и работы в них. Динамика рынка требует, чтобы организации оперативно изменялись для достижения новых плановых показателей деятельности;
- увеличивается степень предупреждения рисков. Корпоративное управление усиливается с целью защиты всех заинтересованных сторон. Репутация и торговые марки становятся наиболее ценными активами;
- при формировании союзов и партнерств могут возникать проблемы в области взаимодействия между различными культурами и методами деятельности;
- непрерывность информационного потока может приводить к появлению у сотрудников чувства перегруженности объемами информации, в которой они нуждаются, вплоть до ухудшения самочувствия и потери работоспособности.

Эти проблемы компенсируются при развитии истинно сетевых организаций. Сети являются наиболее эффективными в тех случаях, когда:

- структуры в них были сформированы для работы в трансграничном режиме в формальных и неформальных сетях; они разрабатывались в течение долгого времени, а в настоящий момент существуют планы продолжения развития;
- поддержка сетей осуществлялась «сверху» и нашла свое отражение в методах управления персоналом;
- работа в сетях стала реальным полноценным методом работы.

4.3 Формирование корпоративных возможностей для работы со знаниями

Первоочередные задачи, стоящие перед бизнесом, такие как выживание, корпоративное управление, глобализация, использование новых бизнес-моделей, обеспечение мобильности сотрудников и удовлетворение ожиданий клиентов, требуют внимания всех руководителей. Менеджмент знаний связан с развитием корпоративных возможностей — способностей организации к саморазвитию и лидерству на рынке с целью предоставления клиентам качественного обслуживания, новой продукции, инноваций, возможностей адаптации и изменений. Корпоративные возможности предполагают интеграцию с:

- стратегией: интеграция цели организации и способов ее достижения;
- структурой: группировка подотчетности, которая определяет иерархию взаимосвязей между членами организации;
- системой: интеграция со способом обработки (информации, связей, решений) и потоками (товаров/услуг и капитала);
- культурой: интеграция с совокупностью индивидуальных мнений, общих умонастроений, ценностей и норм.

Успешное развитие этих способностей зависит от:

- понимания способов взаимодействия указанных элементов;
- наличия средств интеграции;
- ролей, навыков и умений, которые составляют основные компетенции;
- возможности развития этих компетенций.

Ключевые ресурсы для реализации этих возможностей — сотрудники организаций. Многие группы, коллективы и сети внутри организаций должны взаимодействовать и работать вместе так, чтобы для внешнего мира это выглядело эффективно, а для участников процесса — незаметно. Эти сотрудники являются как бы «корпоративным интерфейсом» с внешним миром, регулярно контактирующим с клиентами, партнерами, поставщиками, органами центрального и местного государственного управле-

ния и группами по интересам, контрольно-надзорными органами, финансовыми учреждениями и т. д. Все сотрудники, будь они непосредственно работающими с клиентами или только в области разработки и поддержания функций, должны вносить свой вклад в поток знаний и информации между организацией и внешним миром (рисунок 3).

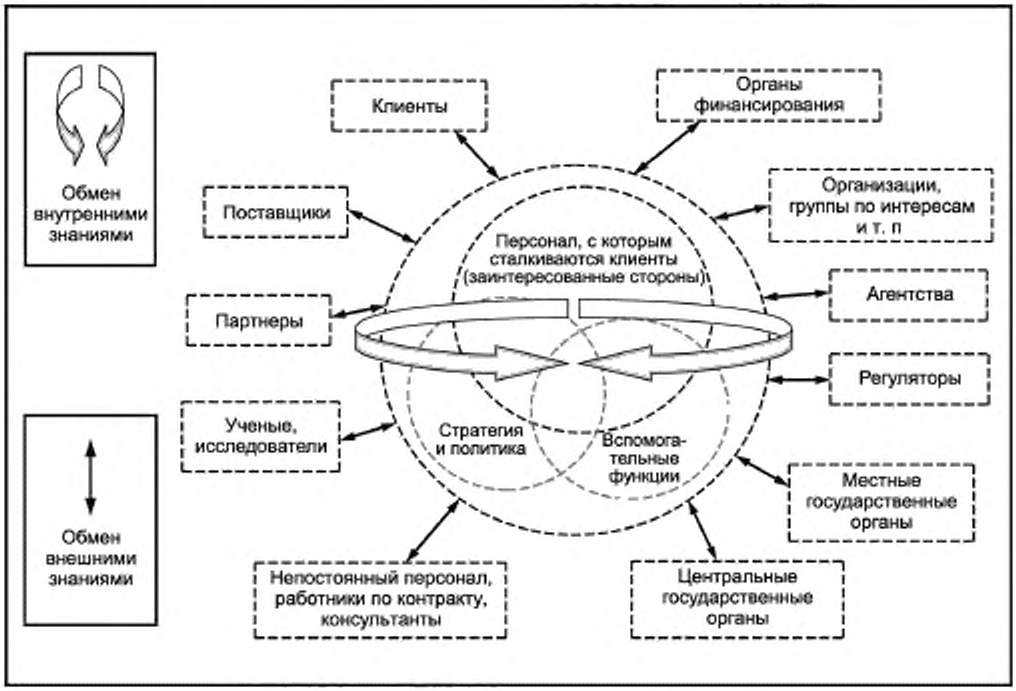

Рисунок 3 — Размытые границы и обмен знаниями

Существуют три фактора, оказывающих ключевое влияние на успех организации:
- развитие индивидуальных знаний и навыков;
- совместное использование знаний в организации;
- обмен знаниями, например, с клиентами, партнерами и поставщиками.

4.4 Обмен знаниями и информационные потоки

4.4.1 Общие сведения

Во всех организациях на всех уровнях поток информации и обмен знаниями являются жизненно важными. Способность эффективно обмениваться информацией как внутри организации, так и между организацией и внешним миром, приобретает решающее значение при достижении бизнес-целей. Большинство организаций должны разрабатывать (или уже разрабатывают) методы совершенствования внутреннего и внешнего обмена знаниями, чаще использовать веб-технологии и другие информационно-коммуникационные платформы для публикации, сбора и обмена информацией.

4.4.2 Обмен знаниями и информацией между организациями и ее клиентами

Цели, поставленные государством перед «электронным правительством», должны влиять на развитие государственного сектора. Органы центрального государственного и местного управления стремятся наладить более эффективное общение с гражданами, обеспечивая упрощенный доступ к госуслугам, а также с их сообществами — для облегчения их влияния на процессы принятия решений и выработку перспективного курса развития. В организациях частного сектора разрабатываются процессы отслеживания, сбора и использования информации путем совершенствования процесса обратной связи от персонала, непосредственно контактирующего с клиентами. Целью всех организаций является максимизация обмена знаниями с потребителями, и для достижения этой цели и предоставления своим клиентам необходимых им дополнительных услуг можно использовать различные методы.

4.4.3 Обмен знаниями и информацией между организациями

Поток информации между организациями является основой сетевой экономики. В организациях государственного сектора имеет место сложное сочетание средств обеспечения взаимосвязанных услуг, предназначенных для поддержки обучения и развития, здравоохранения и социального обеспечения, экономической инфраструктуры и системы правосудия. Все организации должны обмениваться информацией друг с другом. Организации частного сектора обмениваются информацией с партнерами по цепочке поставок и логистике, финансовыми спонсорами и заказчиками, а также с регулирующими и поддерживающими их организациями государственного сектора. Но это не простой процесс.

Нормативные правовые акты для защиты прав и личного пространства; возможные последствия корпоративного управления и корпоративной ответственности; коммерческая тайна и способность людей выбирать и интерпретировать информацию — все это делает процесс обмена информацией достаточно сложной задачей. Координирование обмена знаниями создает дополнительные проблемы. Тесные рабочие взаимоотношения между различными организациями и группами затрудняют процесс выявления «владельца» знаний (интеллектуальной собственности).

4.5 Архитектура знаний

Создание и сохранение корпоративных возможностей требует среды, основанной на знаниях, и атмосферы непрерывного обучения. Очевидно, что требуются структуры и процессы, обеспечивающие продуктивную работу и чувство уверенности в обмениваемых знаниях и информации, которые помогают формировать благоприятные рабочие отношения. Организация нуждается в так называемой архитектуре знаний, которая позволяет развивать культуру сотрудничества, средства, правила и процессы, поддерживающие корпоративную среду и обмен знаниями. Архитектура знаний, которая должна быть взята за основу при определении ключевых целей организации, представлена на рисунке 4.

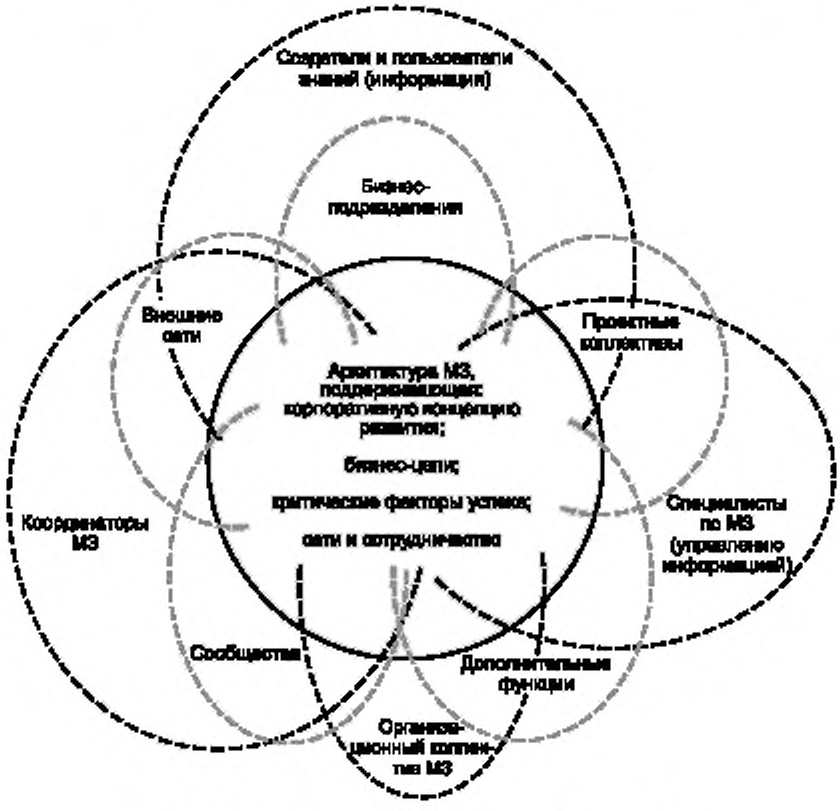

Рисунок 4 — Роль архитектуры менеджмента знаний

Организации должны стремиться к разработке подобной архитектуры любыми способами. Крупные глобальные компании стремятся развивать их на высшем уровне глобальных методик (политики) в области МЗ, в которых ограниченные сферы и направления бизнеса будут развивать свои собственные стратегии и виды деятельности в этой области. Данный подход является одной из организующих (координирующих) методик, подкрепленной основными принципами и инфраструктурой. Его можно инициализировать из центра, но часто он формируется из «критической массы» локальных проектов после их объединения и развития. В некоторых случаях организация может устанавливать в качестве обязательного какой-либо подход к МЗ, однако отдельным предприятиям, функциональным подразделениям или регионам предоставляется возможность определять свои собственные стратегии в этой области.

Примеры

1 Национальная служба здравоохранения Великобритании обладает стратегией в области МЗ и имеет своих представителей в Департаменте здравоохранения Великобритании и в его функциональных подразделениях, связанных с предоставлением услуг, их развитием и поддержкой (например, в Национальной службе знаний, трастах оказания первичной медицинской помощи и т. п.). Точно так же руководство компании Oracle признало МЗ существенно важным, но не предпринимало попыток его контроля.

Структура организации влияет на подход компании Oracle к МЗ. Все подразделения этой компании имеют своих администраторов МЗ, хотя они не выполняют одни и те же функции. Некоторые из администраторов несут двойную ответственность; некоторые делят ответственность с несколькими другими сотрудниками и с некоторыми крупными центрами, такими, как EMEA. Администраторы МЗ работают в качестве корпоративного комитета, образуя как группу из лидеров мнений в области МЗ, так и орган по принятию согласованных решений. Во всех основных подразделениях компании имеются проекты по МЗ, а также связанные и скоординированные проекты в этой же области. Тем не менее, каждое из этих подразделений обладает собственными приоритетами и правом инициировать проекты для удовлетворения своих потребностей.

2 Менее крупные организации предпочитают назначать руководителя по МЗ (или группу руководителей), которые должны определять сотрудников, привлекаемых к разработке совместного подхода к МЗ из различных подразделений организации. Во многих случаях направление работ по МЗ определяет руководитель высшего звена организации, имеющий непосредственное отношение к выбираемому подходу к МЗ. Например, в Совете по финансированию высших учебных заведений Великобритании (HEFCE) за продвижение МЗ непосредственно отвечает руководитель по развитию организации.

4.6 Поддержание работ в области менеджмента знаний

Информационные работники нуждаются в поддержке со стороны различных организаций и функциональных подразделений. Существует несколько подходов к осуществлению подобной поддержки. Так, некоторые организации, сотрудничающие по выполнению ряда связанных функций, таких как информационный менеджмент, предоставление информационных услуг, обучение и коммуникации, формируют специализированное подразделение для проведения работ в области МЗ. По существу, возникает потребность в создании многопрофильной группы по его поддержанию, осуществляемой сотрудниками с определенными функциями в области МЗ или сотрудниками, чья основная деятельность не связана с МЗ, но, тем не менее, имеет отношение к деятельности в области знаний. В таблице 1 перечислены сферы ответственности за МЗ различных сотрудников организации.

Таблица 1 — Сферы ответственности в области МЗ

Вид работ	Кто несет ответственность
Разработка концепции развития, кураторство, управление персоналом	Совет директоров/руководители высшего звена организации
Разработка стратегии и управление персоналом	Специалисты по вопросам стратегии/ведущие сотрудники — руководство организации
Планирование и внедрение МЗ	Специалисты по вопросам стратегии/ведущие сотрудники — специалисты в области МЗ (основная команда)
Оказание содействия работам по МЗ	Координаторы МЗ

Окончание таблицы 1

Вид работ	Кто несет ответственность
Повседневная деятельность в области знаний	Любой сотрудник организации
Формирование сообществ по обмену опытом	Координаторы знаний/любой сотрудник организации
Создание архитектуры знаний	Основа коллектива/координаторы знаний
Управление контентом	Основа коллектива/координаторы знаний
Создание ресурсов знаний/веб-центров	Основа коллектива/координаторы знаний

Для осуществления этой многофункциональной поддержки необходимо понимать различные роли и компетенции, которые влияют на архитектуру МЗ. При этом задача руководства организации состоит в:

- осознании природы и ценности знаний (специальных знаний, информации и идей);
- стимулировании формирования и использования знаний, которые организация приобретает и на которых основывается опыт;
- защите интеллектуального капитала, не сдерживающей творчество;
- предоставлении гарантий того, что организация выполняет свои нормативно-правовые, этические и социальные обязательства.

По этим причинам, менеджмент знаний в его различных формах и под многими названиями оказывает влияние на развитие организации. Создание жизнеспособной организации, чья деятельность основывается на поддающихся учету знаниях, требует тщательного анализа возможностей организации в области знаний и ответа на следующие вопросы:

- что организации необходимо знать, чтобы преуспеть в реализации намеченных целей;
- какая информация необходима для поддержки знаний;
- как сотрудники организации должны взаимодействовать друг с другом для использования информации и знаний?

4.7 Навыки сотрудников в сетевых, наукоемких организациях

Поведенческие проблемы в настоящее время являются центром внимания МЗ, поскольку организации стремятся создать благоприятные условия для обмена знаниями.

Обмен знаниями может быть только добровольным. Если сотрудников склонять к обмену знаниями, в то время как они не хотят этого делать, сотрудники будут выдавать только минимально необходимые знания (или знания низкого качества).

Объем знаний, который может быть закреплен в абстрактных объектах (например, в учебниках или письменных документах, базах ноу-хау или передовом опыте), ограничен по времени и по способности выражать сложные побуждения на общепонятном для аудитории языке.

Знание является контекстным, то есть его можно получить только тогда, когда это необходимо или же в ответ на соответствующий стимул или совокупность определенных условий, которые могут быть связаны с общей историей, окружающей средой или обстановкой.

Критические факторы успеха (CSF-факторы) для современных организаций включают в себя наиболее важные сетевые возможности, а также возможность создания, применения и управления знаниями. В разделе 5 более подробно рассмотрены результаты анализа ролей и навыков, поддерживающих CSF-факторы.

5 Функции, навыки и компетенции информационных работников

5.1 Общие сведения

Структура функций, их отношение к обмену знаниями и использование в организации и за ее пределами иллюстрируются рисунком 5.

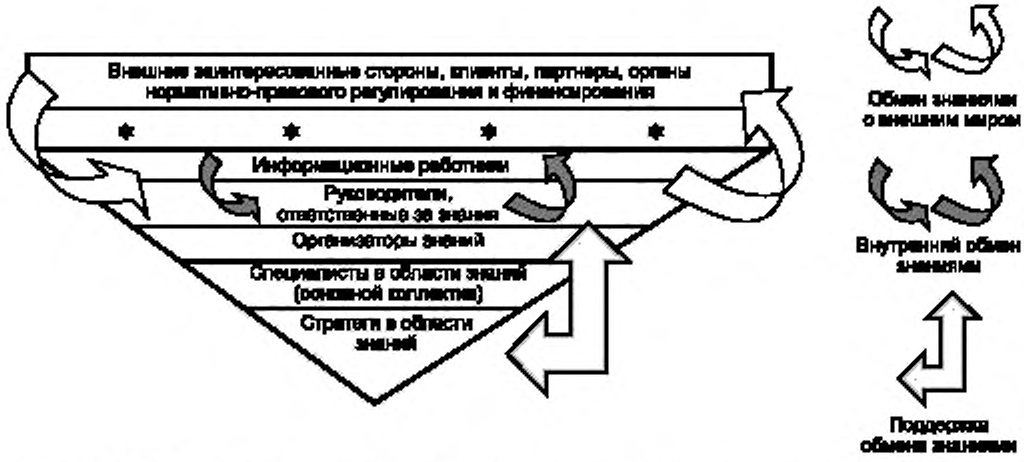

Рисунок 5 — Функции сотрудников в наукоемких организациях и их взаимосвязь с обменом знаниями

Развитие и использование знаний, информации и идей всех сотрудников, партнеров и клиентов придает большую ценность и конкурентные преимущества всем заинтересованным сторонам. В этом случае все сотрудники организации становятся информационными работниками. Организации с сетевой структурой требуют от каждого сотрудника признания собственной роли в приобретении, передаче и использовании знаний. Участники ряда исследований в области МЗ согласились со следующими утверждениями:

- ответственность за знания присуща всем сотрудникам;
- деятельность в области МЗ является основой роли каждого сотрудника;
- успех управления взаимоотношениями с клиентами зависит от всех сотрудников;
- все сотрудники несут ответственность за передачу знаний.

5.2 Информационные работники

Информационные работники (knowledge workers) — это сотрудники организации, чьими функциями является содействие основному бизнесу или деятельности организации (рисунок 6). Их роль четко увязана с бизнес-процессами, которые позволяют организации производить продукцию и предоставлять услуги своим клиентам, причем многие информационные работники будут осуществлять постоянное взаимодействие с клиентами и партнерами. В наукоемких фирмах большинство (если не всех сотрудников) можно считать информационными работниками.

Рисунок 6 — Место, занимаемое информационными работниками в структуре организации

Взаимодействие между отдельными сотрудниками и группами или между рассредоточенными регионами и партнерами требует соответствующих моделей поведения при обмене знаниями. Необходимо также понимание средств поиска, создания и управления знаниями в структурах, а также ограничений, связанных с конкретной организацией.

5.3 Особенности информационных работников

Профессиональные информационные работники должны обладать следующими специфическими способностями (умениями):

- применять хорошо систематизированные технические знания для удовлетворения разнообразных требований клиентов;
- работать в автономном режиме в постоянно изменяющихся структурах;
- быть мобильными и быстро адаптироваться к новым предлагаемым условиям.

Под работой в области знаний понимается их создание, передача и приобретение. Каждый из этих видов работ может рассматриваться как произвольное (независимое) поведение. Сотрудники могут участвовать в этой работе в той степени, в какой они обладают способностями, мотивацией и возможностями ее выполнения.

Тем не менее, от сотрудников наукоемких организаций с сетевой структурой для эффективной работы требуется большое число навыков. Современные технологии экспоненциально увеличивают объем информации, который сотрудники должны обрабатывать и обмениваться; производительность, с которой они должны работать; сетевые возможности и возможности трансграничной работы для взаимодействия с регионами, организациями или коллективами. Технические разработки, такие как системы электронного документооборота, управления записями, взаимоотношениями с клиентами и веб-публикации требуют от сотрудников постоянного получения новых навыков и методов работы. Реализация корпоративного и информационного управления также требует от них понимания, выполнения процессов и применения средств, разработанных для защиты организации и ее клиентов.

Информационные работники должны обрабатывать сложную информацию, совершенствовать работу в сетях, непрерывно расширять возможности обучения и способствовать приобретению знаний, их использованию и обмену. При этом они также должны действовать в рамках нормативных, этических и оперативных правил и стандартов, которые соответствуют их корпоративной среде. Легко приспосабливающиеся к изменениям организации могут импровизировать и создавать соответствующие структуры.

Пример — Курьерская компания UPS

Курьерская компания UPS регулярно стимулирует инновации в области своевременной доставки корреспонденции. Генеральный директор компании UPS М. Эскью (М. Eskew) заявил: «Мы говорим нашим сотрудникам, чтобы они работали так, как это необходимо. Если необходимо, чтобы они импровизировали, они должны импровизировать. В противном случае мы просто не могли бы делать то, что мы делаем каждый день. Я думаю, что может пойти не так: сломался световой дорожный знак, спустило колесо, размыта переправа. Если сегодня в Луисвилле бушует метель, то группа сотрудников будет сидеть и обсуждать, как справиться с этой проблемой. Никто не говорит им, что следует делать. Они собираются вместе, поскольку это наша традиция поступать именно так».

Эта традиция возникла тогда, когда компания доставляла посылки на юго-восток штата Флорида на следующий день после урагана «Эндрю» (1992 г.), принесшего многомиллиардные убытки. Многие люди в это время жили в своих автомобилях, поскольку их дома были разрушены; тем не менее, водители и менеджеры компании UPS рассортировали пакеты по местам доставки и доставили всю корреспонденцию. Эти навыки, которые были в значительной степени импровизированными, позволили компании сохранить ее функционирование после катастрофы. И тот факт, что компания продолжила свою деятельность, дал адресатам чувство цели и смысла жизни в хаосе.

Так же как у военных, у этой компании есть свои нормы и правила. М. Эскью заявляет: «Водители всегда оставляют свои ключи от машин и дверей в одном месте, они носят униформу. Мы — пунктуальная компания». Он считает, что хотя эти порядки могут показаться подавляющими, правила компании позволили ей сразу же оправиться после урагана «Эндрю» и дали возможность сотрудникам сосредоточиться на решении одной-двух проблем, которые им необходимо было решить, чтобы продолжать свою работу.

Нормы и правила, которые, как считается, делают некоторые компании менее творческими, тем не менее способны обеспечивать их устойчивость во времена реальной неустойчивости на рынке.

5.4 Представители информационных работников

5.4.1 Профессиональные работники

Профессиональные работники (professionals) — это люди, чья область деятельности основывается на признанной совокупности знаний, чьи навыки и опыт в этой области в целом подтверждены каким-либо профессиональным органом, который, как правило, устанавливает стандарты на достижения, аккредитует академические курсы, намечает требования к постоянному профессиональному развитию и отстаивает этический кодекс. Примерами профессиональных работников являются бухгалтеры, врачи, инженеры, юристы и т. д.

5.4.2 Профессиональные информационные работники

Профессиональные информационные работники (professional knowledge workers) — это сотрудники научно-исследовательских учреждений, разработчики программного обеспечения, работники подразделений по связям с общественностью и коммуникациям. Их задача — предоставление платных услуг.

Примеры

1 Работники, предоставляющие платные услуги. Независимо от области деятельности, те работники, которые зарабатывают на жизнь, получая плату от клиентов, ценятся за способность применять накопленные организацией знания, а также за личные знания и опыт и за понимание проблем клиента. Их способности формируют корпоративную репутацию и приносят доходы организациям, яркими примерами которых могут служить юридические и консалтинговые фирмы. Используемые процессы или методологии для каждой проблемы могут варьировать от запрещенных и контролируемых до инновационных, однако в любом случае работники применяют только те, которые они знают и которые могут использовать наиболее эффективным способом. Вероятно, одним из главных стимулов для этих работников в этой роли является возможность их непрерывного обучения и обновления знаний. Этот процесс постоянной интеграции результатов обучения и корпоративной базы знаний приносит успех организации или подразделению, предоставляющим платные услуги. Однако существует ряд потенциальных барьеров на пути формирования подобной базы знаний.

Системы вознаграждения работников, предоставляющих платные услуги, основаны на полученных от клиентов доходах.

Их состояние зависит от уровня спроса у клиентов или коллективов разработчиков проекта.

Время является фактором, всегда существенным для успешности следующего проекта.

Существуют определенные напряженные взаимоотношения между необходимостью обучения и обмена корпоративными знаниями, с одной стороны, и потребностью отдельного работника продемонстрировать эффективность своего личного вклада в достижение намеченных целей — с другой. Многие виды деятельности в области МЗ сконцентрированы на формировании процесса обмена знаниями в жизненном цикле проектов с целью решения этой проблемы.

2 Сотрудники научно-исследовательских учреждений. Сотрудники, работающие в развивающих областях знаний (как правило, в научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, подразделениях по разработке новых изделий, в инновационных центрах и т. п.), часто воспринимаются как «истинно» информационные работники. Их функции состоят в выявлении, приобретении и применении знаний в интересах своей организации. Эти работники и окружение весьма разнообразны, однако они как самостоятельные личности, вероятно, являются теми, кто получает удовольствие от выяснения проблем и выработки решений. Задача многих организаций — обеспечение среды, в которой различные области знаний могут объединяться и обмениваться идеями — будь то виртуальные или «физические» среды. Системы поощрения и признания заслуг сотрудников должны зависеть от времени, необходимого для изучения и обмена идеями.

5.4.3 Наукоемкие функции работников, которых можно рассматривать как посредников знаний

Основная функция информационных работников заключается в объединении и осмыслении информации с точки зрения собственного опыта, с целью выдачи рекомендаций, планирования различных кампаний и проведения консультаций по выбору стратегии. Этими работниками могут быть аналитики рынка, специалисты по анализу деятельности конкурентов и по стратегическому планированию.

Примеры

1 Сотрудники, работающие в области формирования стратегии и методологии: эти сотрудники являются яркими примерами информационных работников, роль которых заключается в оценке оперативной информации, выработке рекомендаций и принятии решений. Они должны обрабатывать, непрерывно контролировать знания и сопоставлять их с собственным опытом, мнением и знаниями.

2 Сотрудники, работающие в области маркетинга, планирования, коммуникаций и анализа деятельности конкурентов. Функции этих сотрудников состоят в сборе информации и обмене знаниями для их осмысления, формулирования выводов и выработки рекомендаций. Их можно рассматривать в качестве посредников знаний, чья основная роль заключается в объединении знаний и оперативной информации с их собственным опытом для выдачи рекомендаций по стратегии и планированию различных кампаний.

5.4.4 Контактный персонал

Поскольку ориентация на клиента становится весьма важным фактором успеха для всех организаций, контактный персонал (front line staff) играет решающую роль. Это сотрудники колл-центров,

обслуживающий персонал, работники торговых организаций, обладающие различными уровнями трудового стажа и опыта, начиная от новичков и заканчивая топ-менеджерами.

Функции контактного персонала зачастую тесно связаны со значительными ограничениями ресурсов и времени. Результаты деятельности этого персонала подвергаются строгому контролю, особое внимание при этом уделяется их постоянству и доходности, а не инновациям. Ответственность контактного персонала является проблемой для всех организаций, поэтому для минимизации связанных с этой проблемой рисков необходимо четкое структурирование и контроль процессов подготовки персонала, что должно сопровождаться постоянной подпиткой информацией и знаниями. Этот персонал должен, например, иметь доступ к информации о продукции или услугах, детальным знаниям организации, новостям, правовой информации и сведениям о соответствии. Проблемы в области управления будут состоять в обеспечении доступности контактного персонала к имеющимся соответствующим знаниям, а также в получении подтверждений их непрерывного использования.

Контактный персонал хорошо подготовлен для сбора информации о рынке. Он является связующим звеном между организацией и рынком, и часто хорошо знает потребности и претензии клиентов. Он также может определять тенденции в спросе и способы совершенствования процедур обслуживания клиентов.

Задача состоит в предоставлении гарантий эффективной передачи и обмена ежедневно приобретаемыми знаниями. Проекты по управлению знаниями для контактного персонала ставят своей целью получение следующих преимуществ:

- повышение качества обслуживания клиентов и степени удовлетворения потребностей клиентов посредством неукоснительного выполнения рекомендаций, использования информации и повышения эффективности;
- повышение степени удовлетворения потребностей персонала, снижение текучести кадров и предотвращение потери знаний при увольнении сотрудников организации;
- увеличение объема продаж и повышение информации о конъюнктуре рынка;
- снижение рисков подверженности судебным действиям и разработки более стабильных процессов;
- снижение затрат на техническую поддержку.

Пример — Деятельность компании Xerox была сосредоточена на знаниях и опыте сервис-инженеров, работающих по всему миру, и поэтому компания сформировала процессы и средства, которые позволили ей повсеместно делиться рекомендациями и инженерным опытом, накопленным при повседневной работе. Для этой цели был разработан проект «Эврика», предназначенный для работы сервис-инженеров в качестве неформальных сообществ в своих регионах, а также для преобразования этих местных сообществ в глобальное сообщество, поддерживаемое реальными информационными технологиями.

5.4.5 Вспомогательные функциональные подразделения

Вспомогательные функциональные подразделения часто находятся в непосредственном контакте с клиентами, поставщиками и партнерами и обрабатывают постоянный поток поступающей информации. Хотя эти подразделения зачастую ориентированы на решение конкретных задач, они принимают решения, основываясь на собственных суждениях, и расширяют свои конкретные знания о бизнесе и рынках.

5.5 Навыки и компетенции информационных работников организаций с сетевой структурой

5.5.1 Общие сведения

В современной литературе определено стратегическое воздействие навыков и компетенций сотрудников в организациях с сетевой структурой. Высокопроизводительная среда (HPE, HP-среда) требует эффективных сотрудников-исполнителей, то есть тех людей, которые обеспечивают получение высоких результатов деятельности организации и по работе которых в конечном итоге будут судить об организации. Эти HP-среды требуют, чтобы исполнители обладали высокой работоспособностью, которая должна быть связана не только с необходимыми знаниями и навыками в работе, но и навыками, которые позволят им извлекать пользу даже в затруднительных обстоятельствах. В этом отношении особенно важны их психологическая устойчивость и эмоциональное восприятие.

Кроме того, исполнители должны быть уверены в своих силах и стремиться к получению высоких результатов деятельности, включая принятие повышенных обязательств в отношении организации.

Эффективные сетевые работники (пользователи сетей) должны обладать следующими наиболее важными качествами:

- глубоким самосознанием;
- искренней заботой о других сотрудниках;
- полной беспристрастностью (уверенностью в себе);
- талантом убеждения.

Создание сетей и объединение в них современных организаций проявляются как ключевые компетенции; с помощью опроса сотрудников таких организаций были выявлены навыки, необходимые для успешной работы в сетях:

- способность и готовность к обучению;
- способность восприятия изменений;
- подотчетность;
- информированность и понимание бизнес-задач;
- коммуникабельность;
- твердость убеждений;
- ориентированность на потребности клиентов;
- гибкость мышления;
- чувство беспристрастности;
- информационная грамотность;
- навыки межличностного общения;
- лидерство;
- опыт работы в сетях;
- открытость;
- чувство сопричастности;
- чувство партнерства;
- персональная эффективность;
- способность самостоятельно решать проблемы;
- чувство ответственности;
- чувство самосознания;
- способность к обмену информацией, знаниями и идеями;
- способность к коллективной работе;
- способность эффективного применения знаний.

Сочетание навыков, необходимых для работы в области знаний, может понадобиться и для работы в сетях. Все сотрудники должны поддерживать уже приобретенные навыки (профессиональные, технические и административные) и развивать новые. Создание условий для постоянного обучения сотрудников в организациях является весьма реальным. Кроме того, они должны обладать сочетанием деловых навыков (конкретных для данной организации), отношений и моделей поведения, которые позволят им в полной мере участвовать в деятельности организации и вносить свой вклад в корпоративные знания.

Ключевая компетенция — это понимание ценности знаний и информации для организации, каждой рабочей группы и отдельного сотрудника. Именно такое понимание различий между тем, о чем говорят отдельные сотрудники организации относительно процессов в области знаний и тем, что на практике может непрерывно контролироваться и измеряться, дает реальный вклад в базу знаний организации. Сотрудники, которые понимают влияние знаний и информации на успешность своих работ (а также работ коллег и организации в целом), находятся на полпути к возложению на себя ответственности за свой вклад в корпоративные знания.

Навыки находят свое проявление в моделях компетенций, словарях и факторах содействия, которые начинают поддерживать развитие ролей (функций) во всех организациях. Совет по финансированию высших учебных заведений Великобритании (HEFCE) разработал следующий набор ключевых факторов содействия (движущих сил), относящихся ко всем сотрудникам организаций (см. таблицы 2—5).

Таблица 2 — Ключевые факторы содействия. Получение знаний и обучение

Получение знаний и обучение		
Навыки, необходимые для получения, развития и эффективного обмена навыками, знаниями и информацией		
Влияние на самих себя	Влияние на других сотрудников	Корпоративное влияние
1 Предоставление времени для личностного роста и обучения	5 Поиск возможностей для инструктажа сотрудников и их поддержки при обучении	8 Предоставление времени, знаний и опыта для ответственного, добровольного и активного проведения корпоративных мероприятий
2 Активное возложение на себя ответственности за выявление информации	6 Оценка вклада других сотрудников и создание атмосферы доверия	9 Принятие на себя ответственности за получение, развитие, организацию и обмен знаниями и информацией, которые могут быть полезны для других сотрудников
3 Применение тех знаний, которые получены при обучении и при необходимости — в процессе обратной связи	7 Ответственность персонала за предоставление другим сотрудникам возможности обучения и развития, в том числе оказание поддержки им в применении обучения на рабочем месте и при оценке результатов	
4 Оценка выполненных работ и обучение на собственном опыте		

Таблица 3 — Ключевые факторы содействия. Планирование

Планирование		
Навыки, необходимые для планирования работ, обеспечивающих оптимальное использование различных ресурсов (например, времени, финансов, людей и окружающей среды) для достижения требуемых результатов и управления рисками. Предназначены для мониторинга, адаптации, оценки процессов (результатов) и при необходимости — обобщения полученного опыта		
Влияние на самих себя	Влияние на других сотрудников	Корпоративное влияние
1 Успешное планирование и установление приоритетных задач (с учетом собственных потребностей и потребностей других сотрудников)	4 Решение задач с учетом имеющихся ресурсов, а также в свете иных приоритетных задач и баланса между работой и личной жизнью	7 Внесение положительного вклада в представление и анализ долгосрочного планирования
2 Принятие во внимание прогнозируемых рисков	5 При необходимости — эффективное использование средств управления проектами и подходами	
3 Оценка конечных результатов и адаптация планов с учетом последующих планов обучения	6 Ответственность персонала за создание условий для эффективного планирования (передачи) работ, их распределения, с учетом потребностей бизнеса, общей трудоемкости и необходимости развития и обучения других сотрудников	

Таблица 4 — Ключевые факторы содействия. Коммуникативность

Коммуникативность		
Навыки, необходимые для эффективного предоставления и получения информации. Коммуникативность должна согласовываться с целями (например, по времени, методу проведения определенного мероприятия и внесению конструктивного вклада)		
Влияние на самих себя	Влияние на других сотрудников	Корпоративное влияние
1 Форма общения, влияние на других сотрудников и, при необходимости, адаптация своего стиля общения с целью повышения коммуникативности	4 Речь ясная, краткая, соответствующей сложности и адаптированная к уровню получателя информации. Содержание речи четкое и содержательное	7 Персонал отвечает за привлечение других сотрудников к развитию эффективных двухсторонних каналов связи
2 Управление собственным временем для эффективного общения с другими сотрудниками	5 Записи ясные, краткие, соответствующей сложности, адаптированные к уровню получателя информации. Содержание записи грамотное, точное	8 Коммуникации со всеми заинтересованными сторонами
3 Активное выслушивание, проявление интереса к проблемам других сотрудников	6 Доступность уровня изложения для других	

Таблица 5 — Ключевые факторы содействия. Взаимоотношения

Взаимоотношения		
Навыки, необходимые для установления уважительных отношений между сотрудниками		
Влияние на самих себя	Влияние на других сотрудников	Корпоративное влияние
1 Осознание возможности построения доверительных отношений с другими сотрудниками, когда это необходимо, и адаптация своего стиля общения для достижения оптимальных результатов	4 Упреждающий поиск для построения взаимоотношений, обеспечивающих другим сотрудникам качественную работу	6 Внесение вклада в коллективные взаимоотношения
2 Принятие во внимание поведенческой мотивации других сотрудников	5 Ответственность персонала за создание условий другим сотрудникам и принятие мер по развитию эффективных взаимоотношений с ними с учетом различных потребностей и индивидуальных особенностей	7 Использование при необходимости партнерского подхода
3 Обсуждение оптимальных конечных результатов и выслушивание мнений тех, кто не согласен с ними		

5.5.2 Информационная грамотность

Информационная грамотность (information literacy) должна включать в себя понимание:

- потребности в информации;
- доступности ресурсов;
- способа поиска информации;
- необходимости оценки полученных результатов;
- способа работы или использования полученных результатов;
- этики и ответственности за использование полученных результатов;
- способа общения или обмена знаниями;
- способа управления полученными результатами.

Информационная грамотность подразумевает способность:

- понимать необходимую информацию и делать соответствующие выводы;
- находить, оценивать и анализировать информацию, поступающую из различных источников;
- обрабатывать информацию таким образом, чтобы ею могли пользоваться другие;
- анализировать и эффективно использовать информацию;
- надлежащим образом распространять информацию.

Пример — Международная ассоциация развития (IDeA) разработала программу Working Smarter, Государственная налоговая служба Великобритании ввела аналитический модуль во вводные программы стажировки налоговых валидаторов, компания Unilever R & D обладает утвержденной информационной программой обучения грамотности, а различные подразделения Национальной службы здравоохранения Великобритании ориентированы на развитие навыков информационной грамотности среди своего персонала и пациентов.

Учебные программы, направленные на получение некоторых (или всех) необходимых навыков, приведены в таблице 6.

Таблица 6 — Навыки, необходимые работникам организации для приобретения ими информационной грамотности

Определение ценности	Создание
Понимание работы организации и ее контекста. Понимание порядка принятия решений. Понимание ключевых бизнес-процессов и вспомогательных процессов. Понимание связи конкретной работы с другими видами деятельности. Понимание необходимости приобретения той или иной информации или ее создания. Понимание уровня грамотности пользователей информации, а также их информационных потребностей. Понимание потоков информации и процесса обмена знаниями, которые поддерживают бизнес	Ввод в действие: понимание потенциальных получателей информации; выявление наиболее подходящих для формирования информации сотрудников. Сбор, идентификация и обобщение ключевых элементов, получаемых из различных источников. Запись и редактирование информации: адаптация информации к легкому восприятию в письменной форме со стороны получателей информации; использование редактирования и корректуры. Разработка информационного продукта: выбор соответствующих форматов для получателей информации и контента. Обновление информации: поддержание важной опубликованной информации — актуальной и достоверной; понимание способов ее обновления. Возможность использования различных средств создания информации

Продолжение таблицы 6

Поиск	Использование
Анализ и определение требуемой информации и критериев ее оценки. Понимание совокупности внутренних источников специальных знаний, доступных и пригодных для применения. Понимание совокупности внешних источников специальных знаний, доступных и пригодных для применения. Выбор и оценка информации: оценка качества, надежности и актуальности. Предоставление актуальных сведений. Возможность использования каких-либо средств или определение путей поиска информации	Критическое оценивание информации: определение приоритетов и идентификация значимости информации. Анализ информации: получение заключений и выводов с использованием различных типов информации. Интерпретация информации: понимание значимости информации. Синтез информации: перевод, определение возможных последствий, выработка рекомендаций. Идентификация тех случаев, когда можно многократно в будущем использовать ту или иную информацию (или аналогичный контент); применение процессов, обеспечивающих многократное использование информации. Применение каких-либо средств, позволяющих использовать информацию

Окончание таблицы 6

Организация	Обмен (совместное использование)
Управление электронной почтой: применение корпоративных рекомендаций и методологий, соблюдение профессиональной этики и функций при работе с электронной почтой. Управление файлами: применение корпоративных рекомендаций. Кодирование информации: понимание и использование корпоративных кодов, например, индексов, таксономий и т. п.; оценка особенностей создания и владения файлами.	Понимание (когда это приемлемо) значения обмена информацией/знаниями/опытом, а также создание для этого необходимых условий. Понимание ценности своих знаний. Понимание информационных потребностей других сотрудников. Использование эффективных методов обмена: использование шаблонов, приемлемых электронных и печатных форматов, а также коммуникативных навыков.

Окончание таблицы 6

Организация	Обмен (совместное использование)
Хранение и отбраковка информации: понимание и использование корпоративных методологий и графиков хранения; выбор надлежащих методов хранения. Защита и упорядочивание информации: понимание вопросов защиты корпоративной и персональной информации, соответствующих нормативов, например, защиты данных, авторских прав, свободы информации и т. п. Использование средств для систематизации информации	Признание прав владения и интеллектуальной собственности: понимание вопросов официального и неофициального владения. Использование каких-либо средств, позволяющих обмениваться информацией

Каждому сотруднику требуется собственный базовый уровень навыков во всех этих областях, однако некоторые роли все же требуют большей глубины навыков. Например, администратору может потребоваться профиль, аналогичный показанному на рисунке 7 пунктирной линией, а менеджеру проекта — профиль, аналогичный показанному сплошной линией.

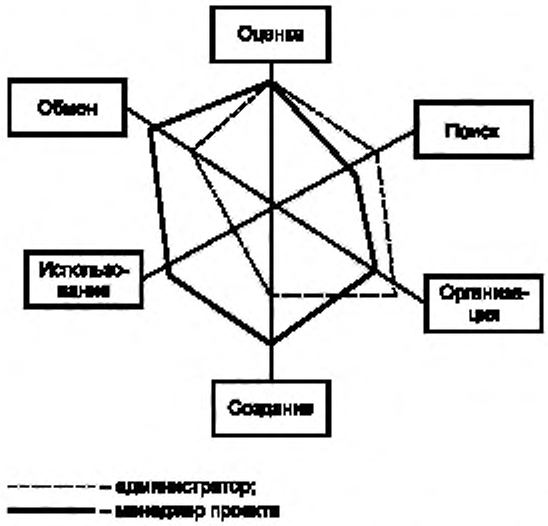

Рисунок 7 — Профили информационной грамотности для персонала различных типов

В представленной модели отсутствует понимание ценности информации и знаний, что является фактором, способствующим использованию ненадлежащих моделей поведения при обмене знаниями (см. 5.6).

5.6 Модели поведения при обмене знаниями

5.6.1 Общие сведения

Одной из ключевых проблем организаций является проблема развития среды, поддерживающей и поощряющей обмен знаниями.

Существует четыре причины, по которым не происходит обмен знаниями в организации:

- *отсутствие нужной информации.* Многие сотрудники организации, обладающие знаниями, не понимают, что эти знания могут оказаться полезными также другим сотрудникам. С другой стороны, сотрудник, который мог бы извлечь выгоду из определенных знаний, не может знать, что другой сотрудник в организации обладает нужными ему знаниями (см. 5.5.2);

- *невозможность овладения информацией.* Часто сотрудникам организации не хватает времени, финансов и ресурсов управления, чтобы найти нужную информацию,

- *отсутствие должных взаимоотношений*. Часто сотрудники получают знания от тех сотрудников, с которыми у них сложились дружеские, доверительные отношения. Если два менеджера не знакомы, маловероятно, что они в своей работе смогут воспользоваться опытом друг друга;

- *отсутствие мотивации*. Сотрудники не видят четкой коммерческой мотивации к передаче знаний.

Другие факты свидетельствуют о том, что многие сотрудники организации чувствуют себя перегруженными большими объемами информации, требующей обработки, поэтому они будут сопротивляться деятельности, которая, по их мнению, приведет к еще большим объемам поступающей к ним информации, или к увеличению рабочего времени, требуемого для помощи другим сотрудникам.

Многим из требуемых моделей поведения можно обучиться, но лишь при условии должной мотивации сотрудников. Например, виртуальное сотрудничество — это модель поведения, приобретенная в результате обучения, однако каждый должен понимать выгоды от работы в виртуальном сообществе.

Разработка моделей поведения, приемлемых для работы с практическими знаниями, требует корпоративного подхода. Ценности организации должны подкрепляться соответствующими требованиями и поддержкой руководства, и демонстрацией подобных моделей поведения. Процесс обмена знаниями необходимо встраивать в корпоративную иерархию, а также в способ осуществления этого обмена.

Организации должны понимать, почему сотрудники обмениваются или копят информацию, и понимание распространенных моделей поведения в организации будет способствовать разработке подходов к обмену знаниями. По мнению специалистов, можно выделить четыре модели поведения в области знаний.

Модель типа «сеть»: знания объединяют людей. Эта модель проявляется тогда, когда знания ценятся, поскольку они способствуют налаживанию взаимоотношений. Примерами могут служить сообщества по обмену опытом и социальные сети, успех которых зависит от степени доверия участников.

Пример — Фармацевтическая компания использует анализ социальных сетей для выявления существующих наиболее успешных сетей и их укрепления путем создания и поддержки сообществ по обмену опытом.

Модель типа «факел»: знаниями обмениваются, следуя примеру руководителей организации. Факел символизирует организацию, которая придает обмену знаниями в организации ключевое значение. В этом случае инициатива в обмене знаниями исходит от руководства организации, которое обеспечивает управление персоналом и придает ему ценность.

Пример — Компания Buckman Laboratories, генеральный директор которой ведет разработку моделей поведения в области обмена знаниями и процессов, и поддерживает их методом поощрений (наказаний).

Модель типа «лестница»: знаниями обмениваются в погоне за статусом. В этой модели продвижение осуществляется за счет конкуренции; при этом существует риск того, что люди будут овладевать знаниями в личных целях. Тем не менее в некоторых случаях фактор внутренней конкуренции может быть использован. Конкуренция, которая позволяет выявлять лучшие проекты, может стимулировать обмен знаниями в качестве критерия отбора проектов.

Модель типа «крепость»: знания являются источником защиты от внешних угроз. При использовании данной модели приходят к осознанной необходимости защиты существующего положения, что проявляется в отказе от раздела защищаемой территории. В этом случае имеет место нежелание принимать со стороны новые методы и разрушать границы, например, между различными профессиональными группами.

5.6.2 Социальные сети

Неформальные сети играют важную роль в формировании потока знаний в организациях.

5.6.3 Основные проводники (знаний)

Основными проводниками знаний (персонал, устанавливающий межличностные связи; central connectors) являются те сотрудники, к которым большинство людей обращаются за информацией, хотя они могут быть не самыми высокими руководителями в своих подразделениях. В большинстве случаев основные проводники знаний в организации формально не именуются «проводниками».

Пример — Поток информации на одном участке одной крупной технологической консалтинговой компании почти целиком зависел от пяти менеджеров среднего звена, которые предоставляли своим коллегам сведения справочного характера относительно ключевых клиентов, или же предлагали идеи по внедрению новых технологий, которые могли бы использоваться в конкретном проекте. Эти ме-

неджеры самостоятельно обрабатывали большой объем технической информации, однако если они не справлялись с ней, то они направляли своих коллег в неформальную сеть к другому специалисту (независимо от функциональной области его работы), обладающему соответствующим опытом.

Хотя большинство основных проводников знаний оказывают позитивное влияние на деятельность организации, объединяя сотрудников и повышая производительность труда, некоторые из них в конечном итоге могут создавать препятствия, сдерживающие развитие неформальных сетей. Иногда они используют свои функции для получения политических или финансовых выгод; в других случаях они пытаются выполнять свою работу, и вместе с тем удовлетворять личные интересы. Независимо от причин, важно понимать, что представляют собой эти основные проводники и то, как их индивидуальные особенности и нагрузки могут влиять на деятельность организации, а также принимать меры по выявлению их возможностей. Например, если сотрудники занимают центральные места в неформальной сети благодаря глубине своих познаний в области консалтинга, банковской деятельности или разработки программного обеспечения, то может оказаться целесообразным перевести их на другую работу с тем, чтобы они смогли сосредоточиться на определенной области. В другом варианте, если сотрудники занимают центральные места только благодаря тому, что они постоянно контролируют информацию, нужную другим сотрудникам, то может оказаться целесообразным предоставление им доступа к данным, полученным другими способами, например, с помощью электронной почты или корпоративной сети для распространения информации между всеми компаниями.

5.6.4 Трансграничные проводники (знаний)

Трансграничные проводники (персонал, устанавливающий межорганизационные связи; boundary spanners) формируют связи главным образом с людьми, находящимися вне неформальных сетей — в других подразделениях компании, различных дополнительных офисах или в других организациях. Они строят свои взаимоотношения с основными проводниками знаний в других неформальных сетях и поэтому становятся эффективным каналом передачи информации.

Трансграничные проводники знаний играют важную роль в тех ситуациях, когда сотрудники должны делиться различными видами специальных знаний, например при создании стратегических союзов или разработке новой продукции.

Пример — Научно-исследовательский отдел в ведущей компании по производству потребительских товаров установил, что только 4 из 36 исследователей в группе поддерживали связи со своими коллегами-учеными. Эти специалисты были единственными носителями знаний для всей остальной группы сотрудников, и уход хотя бы одного из них из группы (или отсутствие у этих сотрудников стимулов) существенно снизил бы эффективность деятельности компании.

Трансграничный проводник должен затратить много времени на развитие внешних сетей, для чего он может принимать участие в нескольких проектах и заданиях, которые выходят за официальные рамки компании, уделяя меньше времени работе непосредственно в сети. Если подобный вид работ не приветствуется организацией, то для этого сотрудника продолжительная корпоративная деятельность может стать достаточно трудоемкой.

Организация может получить существенные выгоды от признания своих трансграничных проводников знаний.

Пример — Методика, разработанная применительно к товарам массового спроса в глобальной консалтинговой компании, была распространена на различные офисы в Северной Америке, Европе и Австралии. Только немногие консультанты знали своих коллег в других странах, поэтому координация работ между офисами была слабой. Компания отметила резкое улучшение работ, как только были выявлены несколько сотрудников фирмы, которые поддерживали неофициальные связи с коллегами в других офисах. Этим сотрудникам были предоставлены стимулы для дальнейшего развития, они были привлечены к проектам, требующим их присутствия во всех офисах за рубежом. В результате этого трансграничные проводники знаний разработали крупные и самые надежные персональные сети по всему миру. Поскольку фирма предъявляла к ним дополнительные требования, основные партнеры фирмы щедро поощряли их, повышая им заработную плату и ускоренно продвигая их по карьерной лестнице. Проведенный спустя еще год анализ работы сети показал, что многие из существовавших в фирме групп стали намного более интегрированными. При этом были выиграны тендеры на новые проекты, а старые контракты продлены, отчасти из-за того, что сотрудники получили доступ к знаниям или опыту, которые были достаточно легко получены ими от своих зарубежных коллег.

5.6.5 Информационные посредники

В крупных неформальных сетях можно найти людей, которые объединяют различные вспомогательные сети в организации. Без этих информационных посредников (брокеров — поставщиков информации; information brokers) сеть в целом существовать не может. При этом они играют роль, аналогичную роли трансграничных проводников знаний, только выполняя эту работу в социальных сетях. Посредством их связей между малыми, тесно связанными между собой группами (которые могут быть изолированы друг от друга), они способствуют созданию более крупной неформальной сети.

Информационные посредники придают неформальной сети непропорционально большую ценность, поскольку обладают возможностями основного проводника знаний, но при этом, не всегда располагая тем количеством прямых связей, которые имеются у проводников. Информационные посредники играют настолько важную роль, что организации часто стараются управлять большими неформальными сетями именно с их помощью.

Пример — В одной компании, производящей электронику (с общей численностью в 120 сотрудников) работало восемь информационных посредников. Руководство компании высоко ценило их усилия и приняло решение активизировать их деятельность путем общественного признания. Информационным посредникам было разрешено отводить до 20 % своего времени на поддержку сети, а также они стали официальными компетентными экспертами в области электроники и электротехники.

Информационные посредники общались друг с другом каждые два месяца посредством видеоконференций и частых онлайн-форумов, а руководство организаций предоставляло им программные средства с целью обеспечения сотрудничества в неформальной сети, что существенно увеличивало возможности обмена информацией между сотрудниками (см. 7.3).

5.6.6 Периферийные специалисты

Каждая неформальная (крупная или небольшая) сеть имеет сторонних специалистов (аутсайдеров), которые не работают в данной организации, но тем не менее выполняют функции экспертов. Они являются носителями специфических видов информации или технических знаний (например, научных данных, навыков работы с программным обеспечением, или предпочтений клиентов), которые, при необходимости, они могут передавать другим членам группы. Исполнители, как правило, не желают считать кого-либо периферийным специалистом и часто прилагают усилия по его привлечению к работе в коллективе или используют лишь эпизодически.

Многие периферийные специалисты (peripheral specialists) могли бы вносить больший вклад в деятельность организации, если они были бы более тесно интегрированы в неформальной сети. В самом деле, многие сотрудники на периферии (границе организации) — это новички, которые отчаянно борются за расширение полномочий в сетях. Тем не менее, многие из них могут намеренно оставаться на «окраинах» сети, предпочитая работать индивидуально, не приближаясь к основной группе сотрудников или к тем специалистам, которые должны уделять много времени работе вне сети, чтобы остаться на передовых рубежах.

Пример — В одной высокотехнологичной компании несколько ведущих сотрудников информационно-аналитического отдела угрожают подать в отставку. Руководство компании было обескуражено этим известием, поскольку данный отдел весьма успешно разрабатывал новые технологии и внедрял их в остальные подразделения компании. При этом работа сотрудников отдела достойно поощрялась. Организация расформировала группу, потому что не поняла, что ее костяк составляли периферийные специалисты. Как только они представили ряд выигрышных предложений, руководство попросило их чаще присутствовать на внутренних совещаниях и представлять свои соображения крупным клиентам. По мере роста их успешности, затраты времени этих специалистов увеличились до такой степени, что они почувствовали свою неспособность оставаться на переднем крае работ в своих областях знаний, не говоря уже о том, чтобы расширять их.

В других случаях специалисты могут работать на периферии сетей по личным соображениям, которыми могут быть, например, ответственность за воспитание детей в семье. Если компания сможет ненавязчиво заставлять этих людей участвовать в большем числе мероприятий, например, в ранних утренних видеоконференциях, поздних совещаниях или частных поездках, они будут отказываться от своего участия в работе и в конечном итоге могут уйти. Те руководители, которые ценят опыт специалистов в подобных ситуациях, должны быть чрезвычайно чувствительными к их требованиям и уважать их желание находиться лишь на второстепенных ролях в неформальной сети.

5.7 Выводы

Работы в области менеджмента знаний связаны со следующими аспектами их создания, сбора, обработки и передачи:

- все сотрудники организации — это информационные работники;
- менеджмент знаний — это основная часть работы каждого сотрудника организации;
- успешная работа в области знаний требует определенного сочетания различных навыков, отношений и моделей поведения;
- информационная грамотность — это важный навык для информационного работника;
- модели поведения при обмене знаниями лежат в основе развития требуемых навыков и компетенций;
- неформальные сети и роли в них могут быть полезными при обмене знаниями.

6 Руководители, ответственные за работу со знаниями

Информационным работникам требуется автономность и возможность саморегулирования, что обусловлено их широким спектром навыков, большим опытом и повышенной ответственностью. По этой причине ими необходимо управлять по-другому. Менеджер высшего звена должен использовать знания этих работников, усиливая их причастность не только к тому, что необходимо сделать, но и как это сделать. Они должны отказаться от традиционных стилей руководства и структур, и действовать скорее как «проводники» знаний, координирующие деятельность информационных работников (см. рисунок 8).

Рисунок 8 — Место, занимаемое руководством в структуре организации

6.1 Общие сведения

Организациям с сетевой структурой, предоставляющим доступ к источникам знаний, требуются структуры и культура, которые позволят сотрудникам создавать собственные сообщества и обмениваться знаниями и информацией с коллегами из других организаций и подразделений. Им нужна система ценностных представлений, в которой признаются знания, вклад всех сотрудников организации, традиционные иерархические модели и стили управления. Таким организациям рекомендован стиль руководства, стимулирующий креативность и инновации, а также порождающий доверие и соблюдение прав в среде, которая обладает признанными целями и в которой сотрудники часто переходят из одной организации в другую, меняют места работы.

Возможность внедрения (организационной) культуры работы в сетях напрямую зависит от подлинной заинтересованности руководства организации:

- в расширении ее возможностей и демократизации для создания основ интенсивной работы в сетях;
- демонстрации важности этой структуры при наборе персонала и повышении квалификации сотрудников;
- усилении влияния структуры с помощью соответствующих полезных технологий;
- ролевой модели поведения, которая лежит в основе любой организации с сетевой структурой.

Руководители, отвечающие за работы в области знаний, — это сотрудники организации (выполняющие различные функции), которые оказывают влияние на качество идентификации, использования

и обмена знаниями (информацией). Эти функции (в том числе членов совета директоров, руководства организации, руководителей направлений, среднего звена и проектов) могут изменяться в зависимости от того, как организация определяет свою работу в сетях, свои возможности в приобретении и использовании знаний в качестве критических факторов успеха. Помимо своей функции корпоративного лидерства, они также могут играть определенную роль и в деятельности в области МЗ, например как организаторы какого-либо сообщества или сети.

Одним из наиболее значимых изменений в корпоративных ролях, произошедших за последние два десятилетия, было изменение роли менеджера на всех уровнях. Их ответственность перешла от управления отдельными заданиями и результатами деятельности, к предоставлению ресурсов, созданию соответствующей среды и пониманию контекста, которые позволяют отдельным сотрудникам и группам достигать намеченных целей. На них также возложена ответственность за оценку приобретенных и используемых знаний и контроль информационного потока.

6.2 Управление, осуществляемое советом директоров и руководством организации

Характер деятельности организации определяется ее руководством и советом директоров, а ее культура отражает принятые обычаи, методики и способы восприятия организации со стороны ее сотрудников всех уровней, а также топ-менеджмента, основавшего эту культуру, организовавшего и поощрявшего изменения.

Создание успешно функционирующей организации с сетевой структурой требует долгосрочного подхода, поскольку кратковременное внимание приводит к тому, что сотрудники будут довольствоваться лишь поверхностными знаниями и неохотно участвовать в их передаче (приобретении), что является сутью работы в сетях, требующей также создания среды, в которой обмен информацией или знаниями (а не конкуренция) будет поощряться путем создания вспомогательных сетей.

Чтобы организация была эффективной, сотрудники организации должны доверять ей, своим коллегам и партнерам. Работа в сетях и МЗ основываются на доверии. При этом роль руководства организации должна состоять в создании среды сотрудничества, которая ценит сотрудников и вызывает доверие. Они также должны служить ролевыми моделями эффективно работающих в сетях информационных работников, которые применяют на практике то, во что они действительно верят.

6.3 Менеджеры, руководители нижнего (среднего) звена и менеджеры проектов

Менеджеры, руководители нижнего (среднего) звена и менеджеры проектов несут ответственность за достижение намеченных целей, полученные результаты и успешность завершенных проектов. Они, как правило, обладают определенной властью над своими коллективами, хотя увеличение числа виртуальных и проектно-ориентированных коллективов изменяет функции этих руководителей. Тем не менее, если успех информационных работников зависит от их способностей, мотивации и возможности участвовать в работе со знаниями, то роль менеджера не должна состоять только в контроле и управлении. По существу, он является одним из наиболее эффективных координаторов и разработчиков благоприятного для обучения климата, а также звеном взаимодействия между руководством организации и коллективом, и занимает ключевую позицию, влияющую на модели поведения при обмене знаниями. Обмен знаниями в рабочем коллективе является основой компетенций в организации.

Процесс обучения позволяет обмениваться коллективными знаниями, которые затем можно преобразовывать в инновации и изменения. Коллективу, стимулируемому вмешательством менеджера, предоставляется возможность использовать этот процесс преобразования коллективных знаний. Таким образом, обмен знаниями на уровне конкретного коллектива будет составлять его внутренний потенциал, неподвластный конкуренции, а также представлять собой источник уникальных основных компетенций этой организации.

Для выполнения указанных выше функций менеджерам направлений, руководителям нижнего (среднего) звена и менеджерам проектов требуется более широкий спектр собственных возможностей. Они должны понимать контекст обмена знаниями, свои возможности и ограничения и свою роль в качестве организатора знаний. Поскольку они становятся ответственными за развитие культуры доверия и уважения, в которой можно открыто обсуждать идеи и ошибки, им потребуется высококачественное обучение, навыки межличностного общения и позитивное отношение к обучению (обмену знаниями). Менеджеров необходимо поддерживать более широкой культурой в организации и системами ценностей, подкрепленными соответствующими системами развития и поощрений.

6.4 Навыки руководителей, ответственных за знания

В ходе исследований определены десять ключевых навыков, необходимых менеджерам — информационным работникам:

- управление изменениями;
- коммуникации;
- ориентирование на клиента;
- оказание содействия;
- навыки межличностного общения;
- обмен знаниями;
- лидерство;
- самосознание;
- развитие персонала;
- совместная работа (формирование навыков коллективной работы).

Эти навыки, однако, не следует рассматривать как самостоятельные, поскольку они должны быть частью более широкого набора навыков и компетенций в области руководства и управления организацией:

- подтверждение широты кругозора;
- формирование идей;
- формирование вариантов изменений;
- подтверждение высокого уровня навыков межличностного общения;
- содействие коллективной работе;
- оказание воздействия на навыки;
- воодушевление других сотрудников;
- организация взаимодействия в части различных направлений деятельности;
- реализация (проявление) лидерских качеств;
- поиск путей непрерывного совершенствования;
- сохранение ресурсов.

Многие сотрудники вынуждены вносить вклад в деятельность коллективов или сообществ и помимо своих основных ролей выполнять обязанности менеджеров. Деятельность руководителей и менеджеров нуждается в наличии широкой перспективы и сотрудников, способных к обучению и профессиональному росту.

Ниже приведен пример компетенций, по наличию которых руководство организации оценивает деловые качества своих сотрудников.

Пример — Компетенции руководства организации (в Федеральной налоговой службе):

- постановка целей и вектор развития — формирование и передача представлений о перспективах;

- оказание влияния — использование личного примера;

- стратегическое мышление — применение идей и возможностей для достижения намеченных целей;

- получение максимальных результатов деятельности сотрудников организации — их мотивация и развитие для достижения успеха;

- обучение и совершенствование персонала — опора на опыт и новые идеи по улучшению результатов деятельности организации;

- особое внимание к поставкам — достижение приемлемого соотношения между ценой и результатами.

6.5 Выводы

Руководство, ответственное за работы в области знаний, играет ключевую роль в повышении эффективности МЗ.

Стили руководства организации влияют на успех работ в области знаний и необходимы для развития среды сотрудничества, порождающей доверие.

Для эффективной работы в сетях и в области менеджмента знаний все менеджеры должны стать примером для подражания.

Менеджеры, ответственные за работу со знаниями, должны понимать и пропагандировать ценность знаний и информации.

Менеджеры, ответственные за работу со знаниями, должны обладать хорошими навыками организаторов (руководителей) и умением налаживать межличностные отношения.

7 Функции (роли) сотрудников, обеспечивающих поддержку знаний

В данном разделе рассмотрены функции (роли) сотрудников организации, которые способствуют работе со знаниями (см. рисунок 9).

Рисунок 9 — Распределение ролей в структуре организации

7.1 Общие сведения

Сотрудники, обеспечивающие поддержание работ со знаниями, чаще всего выполняют в организации следующие функции:

- стратегов (руководителей) (knowledge strategists/leaders) в области знаний (см. 7.2);
- организаторов знаний (knowledge facilitators) (см. 7.3),
- функции, обеспечивающие поддержку сообществ и сетей (см. 7.3.2);
- функции рассредоточенных организаторов знаний (см. 7.3.3);
- функции, обеспечивающие содействие (см. 7.3.4).

7.2 Стратеги (руководители) в области знаний

Стратеги в области знаний могут выполнять функции главного специалиста в области знаний или функции, связанные с ответственностью за руководство (см. рисунок 10). В другом варианте, это может быть функция, выполняемая группой, состоящей из руководителей высшего звена в различных подразделениях, направлениях бизнеса или регионах, которые коллективно разрабатывают стратегию, но лишь один из которых берет на себя роль лидера в области МЗ.

Рисунок 10 — Место, занимаемое стратегами в области знаний в структуре организации

Круг обязанностей стратегов в области знаний состоит в определении того, где и как МЗ может способствовать достижению корпоративных целей и каким образом его можно эффективно развивать. Стратег в области знаний является ключевым сотрудником, гарантирующим, что используемые для содействия реализации целей организации подходы, соответствуют ее культуре и имеют идентифицируемую ценность для бизнес-деятельности этой организации. Свидетельством успеха в этой области в последнем десятилетии являлся решающий вклад этой роли в устойчивое развитие МЗ в организациях.

Стратегия развития МЗ подразумевает участие всех подразделений организации (всех частей направления бизнес-деятельности или всех регионов). Стратеги в области знаний сталкиваются с рядом проблем, поскольку они должны найти способы для:

- интеграции многочисленных установленных методик по разработке архитектуры МЗ, которая будет обеспечивать единообразие и предоставлять возможности для развития и роста на местах;
- содействия развитию соответствующих навыков и моделей поведения;
- обеспечения поддержки и долгосрочных обязательств руководства своих организаций и всех тех, кто должен реализовывать выработанную стратегию.

Их главная задача состоит в выполнении функций менеджера по инновациям. Его основными компетенциями являются:

- понимание бизнес-деятельности и среды, в которой она ведется;
- формирование доверия и способности воздействия на всех уровнях;
- способность контролировать общую бизнес-ситуацию;
- обладание коммуникативными навыками;
- понимание теории и практики менеджмента знаний.

Функциональное (непрямое) подчинение стратега в области знаний имеет решающее значение. Роль главного специалиста в области знаний — стратега и лидера в этой области, состоит, не в работе в каком-либо одном функциональном подразделении, поскольку, чем больше он будет сближаться с этим подразделением, тем труднее станет разработка сбалансированного подхода ко всем другим функциональным подразделениям и тем труднее будет принятие общего подхода. Хотя многие главные специалисты в области знаний стали ориентироваться на информационно-технологические функциональные подразделения, тем не менее наиболее успешные из них все чаще начинают входить в подразделения по стратегическому планированию, в общекорпоративные программы по реорганизации или подотчетности руководству. Основная (с точки зрения структуры) область пересечения находится между МЗ и обучающейся организацией (Learning organization; LO). Ряд организаций указывает на прямую связь между подходами обучающейся организации и мероприятиями в области МЗ, ориентированными на обучение на рабочих местах, в таких функциональных подразделениях, как отдел кадров (с упором на профессиональное и управленческое развитие) и отдел по связи с общественностью (с упором на развитие сетей).

Однако, несмотря на назначения, функции руководства, связанные с МЗ, зависят от характера организации.

Примеры

1 В глобальной сети BDO руководитель менеджмента знаний, осуществляет управление независимым отделом, отвечающим в Великобритании за услуги в области знаний (информации), а также за глобальное предоставление подобных услуг в глобальной сети BDO International.

2 Вице-президент компании Siemens Communications, отвечающий за преобразования, представляет совету директоров стратегические проекты. Он также является вице-президентом, отвечающим за МЗ, и подотчетен группе по выработке корпоративной стратегии.

3 Эдинбургский университет и Королевский колледж возложили на библиографов университета высшую административную ответственность за менеджмент знаний.

4 В компании Oracle руководство МЗ состоит из менеджеров различных подразделений (сбыта, предпродажной подготовки, консалтинга и кадровой службы). Их задача — внедрить МЗ в бизнес-процессы.

5 В научно-исследовательской лаборатории по транспорту (TRL) задача главного специалиста в области знаний состоит в том, чтобы все элементы, способствующие приобретению практических знаний, были доступны для надлежащего использования каждым менеджером проекта (например, технологии и процессы сбора и многократного использования знаний, процедуры управления контентом или информацией, а также все коммуникативные средства).

7.3 Организаторы знаний

Организаторы знаний (knowledge facilitator) обычно работают в различных подразделениях организации, группах или же рассредоточены на рабочих местах (на условиях полной или частичной занятости). Они могут быть частью общепризнанного виртуального коллектива или сформированного собственного МЗ-сообщества (см. рисунок 11).

Рисунок 11 — Роль организаторов знаний в структуре организации

7.3.1 Общие сведения

Организаторы знаний играют решающую роль в оказании помощи организации с целью создания, поиска и использования знаний, а также содействуют выбору направлений бизнес-деятельности организации и ее вспомогательных функциональных подразделений для:

- использования средств МЗ, предусмотренных для сбора и многократного применения знаний;
- поиска информации и знаний, имеющихся в организации или поступающих от внешних источников;
- содействия осуществлению связей между сотрудниками организации;
- обеспечения понимания планирования и управления информацией (знаниями) в организации;
- поддержания процесса развития компетенций в области обмена знаниями.

Проведенные исследования продемонстрировали разнообразие подходов к реализации возможностей. В ряде случаев за конкретными сотрудниками четко закреплены роли содействия работам в области знаний во всей организации, в то время как другие сотрудники выполняют эту функцию в рамках своих прямых обязанностей без ее официального закрепления. Согласно другому подходу организаторами знаний стали сотрудники, выполняющие такие функции, как библиотечные и информационные услуги, информационные технологии и веб-публикации (во внутрикорпоративной и расширенной интрасети), различные исследования и бизнес-анализ.

Пример — Во Всемирном банке каждому председательствующему предоставляется возможность выполнения в области МЗ определенных функций. Таким образом, будут гарантированы доступность и надежность контента знаний, а также возможность взаимодействия с заинтересованными партнерами. Все работы по управлению знаниями и их обмену сосредотачиваются на выявлении, создании и предоставлении контента. Формирование структуры осуществляется силами библиотечных работников, разработчиков веб-сайтов и специалистов по управлению информацией. Каждый вице-президент банка принимает решение о том, как доставлять рабочие знания в общую глобальную структуру, которые будут интерпретироваться в соответствии с местной спецификой и характером взаимодействий. Новый проект состоит в плотном встраивании знаний в работу рабочих групп. Для поддержки этой концепции, большего объединения различных мероприятий и улучшения общего управления из представителей всех основных подразделений банка был создан Совет по обучению и знаниям.

Вице-президенту Всемирного банка по работе с персоналом был поручен процесс набора сотрудников, за которыми в МЗ будут закреплены определенные функции, в том числе старшего помощника вице-президента по знаниям, аналитика в области управления знаниями, старшего специалиста по управлению знаниями. Основной коллектив по МЗ обеспечивает его поддержку и развитие в сообществах Всемирного банка по всему миру.

В структуре ролей организатора знаний можно выделить следующие группы функций:

- функции, связанные с внедрением, поддержкой и эксплуатацией сообществ, сетей и виртуальных коллективов (их часто называют функциями организаторов знаний);
- функции, рассредоточенные по всей организации, в том числе — помощь сотрудникам организации выявлять, создавать, совместно использовать знания и управлять ими (их часто называют функциями менеджера знаний);
- функции, связанные с содействием, которые, как правило, гораздо шире, чем явные функции в области МЗ, и обеспечивают создание общей инфраструктуры, в которой выполняются работы со знаниями.

7.3.2 Функции, поддерживающие сообщества и сети

Сеть или сообщество — это группа определенных сотрудников организации, которые взаимодействуют друг с другом (непосредственно или виртуально) с целью обмена опытом и специальными знаниями, формируют их (вместе с существующими в организации знаниями) и способны работать вместе для достижения намеченных конкретных целей и получают выгоду от своего объединения (вместе с финансирующей организацией).

Основой для развития знаний во многих организациях является стимулирование и поддержка сообществ различными способами. Существует масса публикаций, в которых определяются преимущества и особенности функционирования формальных сообществ и сетей, а также рекомендации, которые приведены в документе PD 7501, опубликованном Британским институтом стандартов (BSI) в 2003 г. Одним из ключевых факторов успеха является признание ролей, которые заставляют их работать. Следующие роли могут иметь большое значение для достижения успеха или полного провала.

1 Спонсор (sponsor) — это лицо, которое определяет коммерческую выгоду от инвестирования средств в данное сообщество, предоставляет ему соответствующие ресурсы и обеспечивает необходимую поддержку со стороны коллег и членов сообщества, предоставляя им время для участия в его деятельности и создавая соответствующие стимулы.

2 Координатор/организатор сообщества (community co-ordinator/facilitator) — это лицо, выполняющее ключевую роль по поддержке всех аспектов деятельности сообщества: организацию встреч, управление и стимулирование связей и сотрудничества, поощрение участия в сообществе и привлечение в него новых членов. Координатор также должен гарантировать, что информация и знания, которые получает сообщество, будут систематизированными, актуальными и отвечающими намеченным целям.

Примеры

1 Роль организаторов сообщества по обмену опытом в компании Oracle состоит в объединении экспертов по всем отраслям и по всем видам продукции.

2 Организаторы форумов в компании Bucktan Laboratories обеспечивают обмен знаниями для построения фундамента технических и коммерческих знаний и оказания взаимопомощи при оперативном решении возникающих проблем. Эти знания аккумулируются из ресурсов знаний компании и из знаний отдельных сотрудников, которые анализируют размещенный на форумах опыт и регулярно преобразовывают его в достоверную информацию.

Развитие организационных навыков у координаторов сообщества состоит в привлечении к ним особого внимания со стороны лидеров в области знаний.

3 Веб-мастера (webmaster) — это сотрудники, которые способны управлять, поддерживать и развивать сайты сообщества во внутрикорпоративной сети, организовывать процессы, с помощью которых члены могут публиковать информацию и стимулировать создание соответствующего контента.

4 Координационная группа сообщества (community steering group) — это сотрудники, которые изначально представляли собой лоббистскую группу, однако затем были избраны сообществом с целью его развития и ускорения работ. Эта группа также должна поддерживать постоянную заинтересованность членов сообщества.

5 Члены сообщества (community members) — их цель состоит в объединении с другими членами. Членство в сообществе возлагает на его участника определенные обязанности, в частности, осуществление обмена знаниями, выделение времени на деятельность в сообществе и т. д.

6 Ассоциированные члены сообщества (community associates) — это сотрудники, роли которых связаны с деятельностью сообщества, определяющие сообщество как источник информации и опыта. Они способствуют деятельности сообщества в тех случаях, когда их опыт и знания окажутся востребованными сообществом.

7.3.3 Функции рассредоточенных организаторов знаний

Характерной особенностью многих сотрудников является их способность работать в виртуальных средах. Они поддерживают сотрудников, работающих в различных регионах, по свободному графику или дистанционно, в разных часовых поясах или в составе нескольких групп, на незакрепленных рабочих местах или на сайтах клиентов. Невозможно собрать в одном месте людей, которые много путешествуют и тех, кто работает на одном месте. Рассредоточенные организаторы знаний (dispersed knowledge facilitators) не могут регулярно встречаться со своими коллегами, либо с теми, кто поддерживает их в выполнении подобных ролей. Тем не менее, они должны обучаться и обучать, координировать работу с коллегами и предоставлять услуги по различным каналам связи.

Существует большое разнообразие должностей, которые могут выполнять эти функции (например, менеджеры знаний (knowledge manager), посредники знаний (knowledge broker), специалисты или

консультанты в области МЗ (KM specialists), распорядители знаний (knowledge stewards), специалисты по управлению информацией (information management specialists), ответственные исполнители (knowledge champions) и т. д.). В некоторых случаях управление информацией может осуществляться виртуальным рассредоточенным коллективом, подотчетным главному руководителю МЗ (KM leader), однако в большинстве случаев они подотчетны бизнес- или функциональным подразделениям и координируют свои усилия посредством МЗ-сообщества.

Рассредоточенные функции МЗ относятся к четырем категориям специалистов в области знаний:

- ответственные исполнители работ в области знаний (knowledge champions);
- менеджеры знаний (knowledge manager);
- навигаторы и посредники знаний (knowledge navigators and knowledge brokers);
- распорядители и контролеры знаний (knowledge stewards and validators).

Ответственные исполнители работ в области знаний призваны выявлять те области, в которых мероприятия и средства МЗ могут оказывать максимальное влияние и иметь большую ценность для тех, кто воздействует, стимулирует и содействует его реализации, и кто непрерывно контролирует это влияние. Данная роль почти всегда является неотъемлемой частью существующей роли сотрудника организации.

На ранних стадиях реализации МЗ на эту роль часто самовыдвигаются те сотрудники организации, которые убеждены в пользе внедрения некоторых методов МЗ. Лидерские качества и способность оказывать влияние — важные компетенции, которые отражают их понимание бизнеса, межличностных и коммуникационных навыков и способности подтверждать коммерческие и индивидуальные выгоды.

Компетенции (качества) ответственных исполнителей работ в области знаний:

- самоанализ и контроль;
- результативность своих действий и саморазвитие;
- анализ и здравый смысл;
- коммуникабельность;
- информированность о деятельности организации и непредвзятое восприятие проблем;
- использование ресурсов или управление ими;
- работа в условиях партнерства;
- управление сотрудниками и их развитие;
- лидерские качества.

Менеджеры проектов и направлений, менеджеры знаний, а также руководящий состав организаций — все они могут стать ответственными исполнителями после начала работ. При этом способности оказывать влияние и лидерские качества остаются ключевой компетенцией.

Менеджер знаний — это наиболее часто используемое наименование должности, имеющей наиболее разнообразные интерпретации. Как общий термин, он распространяется на те роли, которые связаны с приобретением (управлением) знаний и с информационными ресурсами, но может включать в себя и приобретение (управление) поступающей извне информации в ее различных формах (в виде данных, текста, графики, результатов анализа и т. д.). Их круг обязанностей состоит в предоставлении гарантий актуальности, надежности и доступности ресурсов.

В некоторых ситуациях функциональные подразделения по сбору внутренних и внешних знаний объединяются, а библиотечные и информационные службы превращаются в центры МЗ. В других случаях менеджеры знаний сосредотачивают свои усилия на внутренних знаниях и поддерживаются главным функциональным информационным подразделением, которое управляет доступом к внешней информации. В первичный круг обязанностей менеджера знаний входит приобретение и систематизация внутренних знаний, однако их интеграция с внешней информацией является жизненно важным фактором.

Пример — В компании Bain & Co роли специалистов по работе с внутренними знаниями и с поступающей извне информацией разделены.

Ключевые компетенции для менеджеров знаний таковы:

- ***прочные навыки в управлении информацией;***
- ***навыки работы в сетях и коммуникационные навыки;***
- ***навыки управления проектами и деловые навыки;***
- ***способность контролировать общую бизнес-ситуацию.***

Навигаторы и посредники знаний помогают сотрудникам организации находить нужные им знания. Основные функции этой роли зависят от наличия других доступных вспомогательных функций, при

отсутствии которых значительная часть роли, несомненно, будет состоять в изыскании и определении достоверной информации из значительного объема доступных источников информации.

Внимание навигаторов и посредников знаний может быть также сосредоточено на содействии сотрудникам организации в поиске и ознакомлении с опытом и специальными знаниями. Они могут нести ответственность за разработку раздела корпоративных «желтых страниц» или базы специальных знаний и, безусловно, они становятся экспертами в использовании любых средств, поставляемых для поддержки и идентификации этих знаний. Они будут информированы о работах и проектах в собственных и других подразделениях организации, о возможности и условиях оказания помощи, как внутри организации, так и за ее пределами. Они также будут обладать информацией относительно внешних контактов и партнеров, которые имеют доступ к корпоративной базе знаний и соответствующим каналам передачи сообщений.

Навигаторы знаний являются естественными трансграничными проводниками знаний, их исследователями и организаторами. Их навыки работы в сетях и глубокое понимание бизнес-деятельности имеют решающее значение. В некоторых случаях исследовательские навыки (по определению или идентификации проблем и оценке доступных ресурсов, отбору или анализу знаний и эффективному представлению полученных результатов) также можно считать ключевой функцией. В тех случаях, когда акцент делается на передачу компетенций в области знаний, набор навыков будет включать в себя понимание стилей обучения. На практике многие навигаторы знаний будут тратить часть своего времени на все эти мероприятия, а также могут играть роль консультанта, помогающего сотрудникам находить свой собственный способ использования предусмотренных средств для работы с информацией (знаниями) и обучению информационной грамотности вместе с менеджером или распорядителем знаний.

Ключевые компетенции для навигаторов знаний таковы:

- понимание стилей обучения;
- навыки работы в сетях и коммуникационные навыки;
- навыки в проведении исследований;
- консультирование и обучение;
- информированность о деятельности организации и способность видеть общую бизнес-ситуацию.

Распорядители и контролеры знаний ежедневно поддерживают бизнес-процессы сбора знаний в организации; гарантируют сохранение знаний после выхода сотрудников организации на пенсию или увольнения; внедряют корпоративные процессы, направленные на надлежащее управление информацией и обеспечение соответствия нормативным стандартам; обеспечивают точную публикацию знаний или информации в организации и за ее пределами.

Все большее число организаций акцентируют внимание на контроле.

Пример — Полиция Лондона разработала функции для информационных менеджеров, несущих полную ответственность за то, чтобы вся информация в метрополитене соответствовала требованиям закона о свободе информации.

7.3.4 Вспомогательные роли

7.3.4.1 Общие сведения

Эти роли часто явно не отождествляются с МЗ, но вносят свой вклад в базу знаний и обмен знаниями в организации и связаны с:

- приобретением, управлением и использованием информации;
- передачей информации и знаний;
- поддержкой и обслуживанием IT-инфраструктуры;
- подбором и развитием персонала;
- разработкой бизнес-процессов;
- созданием и публикацией контента.

7.3.4.2 Приобретение, управление и использование информации

В основном приобретение, управление и использование информации относится к функциям работников, предоставляющих библиографические и информационные услуги; юристов-специалистов по информационно-правовой поддержке; исследователей рынка; специалистов по информатике и специалистов в таких отраслях, как медико-санитарная информация и медицинское консультирование.

Там, где они существуют, библиографические и информационные услуги (предоставляемые централизованно или регионально) могут быть введены в МЗ-коллективы (в основные или рассредоточенные). Также они могут представлять отдельную операцию, обеспечивающую доступ к внешней ин-

формации. В любом случае они являются частью общей структуры МЗ. Персонал при этом обладает навыками, которые вносят вклад в общий потенциал организации, связанный со сбором информации, структурированием и управлением знаниями, научно-исследовательской деятельностью и информационной грамотностью.

Другие сотрудники в силу своих должностных обязанностей также могут иметь конкретную область сбора и управления информацией в своей организации, что будет отражать особый характер отрасли. Так, юристы — специалисты по информационно-правовой поддержке собирают и интерпретируют правовую информацию и решения, принятые другими юристами. В МЗ-перспективе их роль связана с такой функцией, как управление рисками.

Специалисты по информатике в значительной степени подготовлены к работе в области здравоохранения, однако эту практику в настоящее время используют и в других отраслях, включая образование и общественные науки, что связано с интеграцией технологий и данных, а также с интерпретацией, преобразованием и отображением этих данных.

Отраслевые специалисты также часто принимают на себя ответственность за приобретение, управление и использование информации (знаний) в своих областях, действуя в качестве экспертов и консультантов для своих коллег.

7.3.4.3 Передача информации и знаний

В основном передача информации и знаний относится к функциям работников, поддерживающих внутренние и (или) внешние коммуникации, осуществляющих связи с общественностью и т. д.

Отделы по внутренним (внешним) коммуникациям играют важную роль для информационного потока и обмена знаниями. Традиционные внешние коммуникации часто транслируют поток информации в общественную сферу, тогда как внутренние коммуникации работают на взаимоотношения между сотрудниками организации. Многие из работников принимают на себя ответственность за корпоративные интернет-сайты и сайты во внутрикорпоративной сети, или начинают вносить заметный вклад в деятельность организации. В некоторых крупных организациях, в том числе в государственных учреждениях, информационные и МЗ-функции были разработаны управлениями по коммуникациям.

7.3.4.4 Поддержка и обслуживание IT-инфраструктуры

В основном это относится к функциям работников, предоставляющих IT-услуги в информационных системах и службе технической поддержки.

Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) обеспечивают инфраструктуру, которая потенциально позволяет сотрудникам организации объединяться и получать информацию. Кроме того, ИКТ связаны со средствами, существенными для организаций с сетевой структурой. Ключевые компетенции в среде работы со знаниями — это понимание того, как эти технологии помогают достижению целей сотрудников, которые используют их (и вносят свой вклад в деятельность организации), каким образом данные технологии должны быть сконфигурированы для эффективной работы сотрудников и их взаимодействия с коллегами.

7.3.4.5 Подбор и развитие персонала

В основном это относится к функциям работников, обеспечивающих кадровый потенциал, условия для обучения и профессиональной переподготовки и т. д.

Поскольку отдел по работе с персоналом оценивает навыки, поведение и возможность набора кандидатов в сотрудники организации, то естественно, что это функциональное подразделение должно принимать участие в процессе эффективного создания и обмена знаниями.

Поскольку организаторы знаний являются информационными работниками, функциональное подразделение по работе с персоналом должно играть определяющую роль.

Все это влияет на методы подбора персонала и его развития, и часто совпадает с функциями обучения и подготовки сотрудников организации, и, как правило, отвечает за развитие корпоративных компетенций. Аналогично, функции обучения и подготовки персонала играют ключевую роль в содействии МЗ, поскольку организации начали переходить от обучения по принципу «навыки для работы» к развитию компетенций и передаче опыта (знаний).

7.3.4.6 Разработка бизнес-процессов

В основном это относится к функциям работников, обеспечивающих организационно-технологическое (процессное) проектирование, коммерческую деятельность, поддержку персонала и т. д.

Планирование организационного процесса и разработка производственного процесса связаны с проектированием и внедрением эффективных методик выполнения работ. Поскольку все это влияет на способы производства и взаимодействие людей, эти методики оказывают существенное влияние, как на доступность знаний, так и на способности к обмену ими. В некоторых случаях МЗ-деятельность относится не столько к аспектам изменения структуры организации или бизнес-процессов, сколько к любым изменениям отношений со стороны информационных работников.

7.3.4.7 Создание и публикация контента

Создатели и издатели контента являются соединительными элементами обмена знаниями в организации. Многие информационные работники создают контент, поддерживаемый соответствующими средствами, стандартами и технологическими платформами, которые разработаны основным коллективом менеджмента знаний в качестве части информационной архитектуры (см. 9.2). Тем не менее, другие роли, выполняемые на условиях полной или неполной занятости, играют жизненно важную роль в обеспечении доступности, надежности и полезности контента.

Разработчики веб-сайтов, менеджеры и дизайнеры, работающие в рамках корпоративных стандартов и фирменного стиля, берут на себя ответственность за дизайн, имидж, актуальность и полноту охвата контента на своих веб-сайтах. Дизайн портала может отражать тематику деятельности основного коллектива, однако поддержание контента является ролью сотрудников в бизнес-подразделениях.

Корпоративные журналисты будут оказывать помощь информационным работникам в составлении статей о своей работе и накопленном опыте. Редакторы должны гарантировать, что представленный контент соответствует стандартам качества и прост в использовании. Менеджеры контента будут развивать и контролировать процессы, для того чтобы доступная информация и знания были надежными и достоверными.

7.4 Навыки организаторов знаний

Роли организаторов знаний (knowledge facilitators) разнообразны и требуют различных сочетаний профессиональных и технических навыков. Специализированные навыки, требующиеся для выполнения многих функций, в большинстве случаев зависят от личностных характеристик и навыков межличностного общения. Однако некоторые сотрудники обладают набором таких навыков и компетенций, которые делают их обладателей особенно подходящими для выполнения определенных ролей:

- глубокое понимание деятельности организации;
- способность видеть общую ситуацию;
- прекрасные навыки работы в сетях;
- способность оказывать влияние на других;
- доверие и энтузиазм;
- понимание менеджмента знаний/управления информацией;
- понимание стилей обучения;
- навыки в консультировании и обучении;
- самоанализ и контроль;
- личная результативность и саморазвитие;
- анализ и экспертиза;
- навыки межличностного общения;
- способность работы в партнерстве;
- лидерские качества.

8 Специалисты в области знаний, работающие в основных коллективах

Специалисты в области знаний, работающие в основных коллективах (knowledge specialists in core teams), несут ответственность за управление знаниями посредством разработки соответствующих МЗ-средств и методов, эффективного формулирования их преимуществ, содействия развитию культуры, благоприятной для работы со знаниями, и поддержки организаторов знаний (см. рисунок 12).

Рисунок 12 — Место специалистов в области знаний, работающих в основных коллективах в корпоративной структуре

8.1 Общие сведения

Функции внутри этого коллектива распределяются по различным должностям (часто явно не связанным с МЗ), однако существуют четыре основные группы функций:

- функции, связанные с информационной архитектурой;
- функции, связанные с управлением изменениями (МЗ-консультанты);
- функции, связанные с развитием персонала;
- функции, связанные с совершенствованием бизнес-процессов.

Данные функции не обязательно являются взаимоисключающими, и в небольших организациях один-два сотрудника могут брать на себя ответственность за выполнение всех указанных функций, однако в крупных организациях каждая группа функций должна выполняться несколькими сотрудниками, основной задачей которых является оказание влияния на разработку и реализацию МЗ-процессов и средств.

Эти функции могут выполняться сотрудниками на условиях полной занятости в небольших специализированных коллективах или в различных подразделениях организации, составляя тем самым виртуальный коллектив по разработке согласованной архитектуры знаний.

Коллективы могут формироваться с постоянным кругом обязанностей или как коллективы, создаваемые только на время работы над определенным проектом по разработке программы МЗ, и лишь следующие два условия являются общими:

- малочисленность. Даже в крупных международных компаниях размер МЗ-коллектива относительно мал по сравнению с размерами самой компании;
- многофункциональность и многопрофильность.

Пример — В процессе разработки компанией Xerox программы «Эврика», позволяющей сервис-инженерам всего мира делиться своими рекомендациями, советами и идеями по устранению проблем (которые не описаны в справочниках), многопрофильный объединенный проектный коллектив, состоящий из технологов, социологов, промышленных психологов, менеджеров программ и специалистов по обслуживанию, изучал методы обмена информацией этих сервис-инженеров. После этого программа «Эврика» была доработана для согласования методов работы и системы поощрения, основанной на явном признании со стороны коллег вклада сервис-инженеров.

Некоторые коллективы создавались на основе уже существующего функционального подразделения, например, отдела информационного обслуживания или отдела по работе с корпоративными клиентами, и руководителей, выполняющих функции главных специалистов в области знаний. Другие коллективы формируются в виде независимых структурных подразделений, подотчетных назначенным главным специалистам в области знаний, причем члены этих коллективов подбираются этими специалистами.

Место коллектива в корпоративной структуре характеризует размер и структуру организации и ее подход к разработке МЗ. Некоторые крупные глобальные организации с самостоятельными регионами или направлениями коммерческой деятельности могут создавать несколько основных коллективов в различных областях своего бизнеса, координируемых в соответствии с корпоративной структурой и информационной архитектурой.

Особенности коллектива характеризуют подход к МЗ. Его основной компетенцией является способность идентифицировать бизнес-проблемы, которые могут быть решены с помощью мероприятий по МЗ, понимать те средства МЗ, которые доступны для решения проблем, и содействовать тем, кто участвует в выборе и развитии наиболее эффективных средств.

В организациях, чья деятельность основывается на работе с информацией и знаниями, знания являются частью стоимости реальных активов фирмы, а информация — одним из ключевых элементов знаний, поэтому она является одним из ключевых активов этой фирмы.

Информационная архитектура состоит из семи компонентов, представленных на рисунке 13.

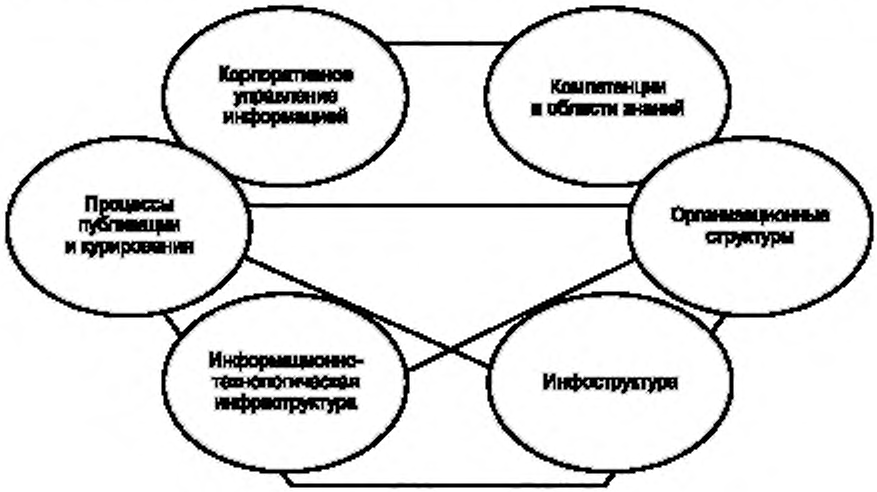

Рисунок 13 — Компоненты информационной архитектуры

8.2 Инфоструктура (ядро архитектуры)

Инфоструктура (техническая инфраструктура, поддерживающая информационные системы) связана с правилами, областями ответственности, средствами, которые позволяют содержать собранную информацию в различных хранилищах во взаимосвязанном и доступном состоянии с помощью дружественного пользователю интерфейса. Информационные модели и средства, позволяющие структурировать информацию и преобразовывать ее в контекст, должны быть доступны и пригодны к использованию. Инфоструктура определяет способ структурирования информации, ее классификацию и последующее распределение между хранилищами различными типов.

Для гарантии того, что хранилище информации надежно, актуально и управляемо, необходимо понимать жизненные циклы информации и выполнять определенные правила.

8.3 Процессы публикации и курирования контента

Публикация и курирование контента — это процесс управления контентом, обеспечивающий адекватное качество информации (хранящейся и опубликованной). Управление контентом является основной движущей силой, помогающей людям получать информацию и знания, необходимые им для работы. В то же время, следует обратить внимание на следующие ситуации, которые не могут не вызвать озабоченность:

- управления, функциональные подразделения и сообщества по обмену опытом, создают и управляют своей документацией и контентом с помощью индивидуальных методов, которые понятны только сотрудникам этих подразделений, но непонятны для остальных сотрудников организации;
- всплеск креативности после популяризации Интернета привел к созданию в организации сотен разрозненных веб-сайтов, что скомпрометировало не только корпоративный имидж организации, но и привело к выдаче на рынок противоречащих друг другу сообщений из этих разрозненных, не связанных между собой информационных источников;

- высокооплачиваемые информационные работники любого типа тратят слишком много времени на поиск и многократное создание контента, который, как они подозревают, уже существовал в организации, но который они ранее не смогли найти;
- пользователи не всегда уверены в точности и актуальности необходимого им контента;
- отделения по маркетингу и коммуникациям многократно создают информацию о продукте и документацию для различных систем и пользователей, в том числе и для внешних клиентов. Маркетологи и клиенты желают работать с гарантированно актуальным контентом;
- простой поиск контента во внутрикорпоративной сети на какую-либо тему может обернуться сотней ссылок, без анализа каждой из которых пользователь не сможет быть уверен в том, где находится нужная ему информация, кому она принадлежит и является ли она последней версией;
- многие организации хотят, чтобы их внутренний контент был доступен для клиентов, однако они боятся, что их гарантии относительно его качества и защиты могут оказаться недостаточно надежными.

Поддержка, необходимая для системы управления контентом (CMS), может различаться в разных организациях, однако существует три общих элемента:

- руководящий (управляющий) комитет;
- основная группа, которая управляет системой, создает шаблоны, общие структуры и формулирует руководящие принципы;
- менеджеры контента, находящиеся в учреждениях или бизнес-подразделениях, в которых создаются и используются контент и знания, и которые ответственны за их актуальность и точность.

В круг обязанностей менеджера по управлению контентом входит:

- разработка правил и процессов создания и сохранения информации, которые будут применяться во всей организации;
- создание процедуры управления контентом в бизнес-процессах;
- ведение переговоров и управление контрактами на приобретение надежной и качественной информации.

Метод публикации и курирования контента, который включает в себя средства кодирования и разметки (таксономии и метаданных), а также шаблоны и структуры, гарантирует качество хранимой информации, ее доступность и возможность публикации (как внутри организации, так и за ее пределами). Качественное управление контентом укрепляет доверие пользователей к информации, к которой они получают доступ, а также тем, кто несет ответственность за выполнение различных ролей в процессе ее публикации (спонсора, автора, соавтора, редактора, владельца, дизайнера/издателя или распространителя). Каждый из них должен знать происхождение информации, которую они используют, а также ее искажения, принадлежность, ценность и надежность (см. 5.5.2).

Примеры функций менеджера по управлению контентом: менеджер системы электронного документирования и управления записями; журналисты и редакторы; привилегированные пользователи (например, аналитики, работающие с текстами и библиографией); консультанты по статистике; коллектив по подготовке веб-публикаций; менеджер внутрикорпоративной сети; коллектив по электронному бизнесу.

8.4 Инфраструктура информационных технологий

Инфраструктура информационных технологий (IT-инфраструктура) гарантирует функциональную совместимость и обеспечивает операционную платформу и средства, облегчающие обмен знаниями и информацией. Существует тесная взаимосвязь между IT-инфраструктурой и инфоструктурой при выборе соответствующего программного обеспечения, проектировании комплексных средств, инструментов кодирования и систематизации, а также при определении того, каким образом информация будет структурирована, классифицирована и распространена. Инструменты, которые должны использоваться для создания информации, не должны навязывать структуру и формат ее хранения: только информационный контент должен определять способ хранения.

8.5 Организационные структуры

Взаимоотношения между различными подразделениями организации и соответствующими им функциями в цепочке предоставления информации должны быть четко обозначены. Процессы, которые гарантируют точность и актуальность информации, требуют, чтобы все подразделения организации распределяли роли и принимали ответственность за качество информации, которую они предоставляют.

8.6 Методы корпоративного управления

Методы корпоративного управления (information governance) связаны с обеспечением соответствия и безопасности. В некоторых отраслях экономики, таких как фармацевтика, финансы и медицина, использование и управление информацией строго регулируется. В других отраслях экономики информация подотчетна государству, поэтому все организации сталкиваются с регулированием информации, например, с защитой данных, а в государственном секторе — со свободой информации. Обмен информацией между организациями стал ключевым способом работы организаций государственного и частного секторов, однако необходимо понимать и уважать национальное и международное законодательство, которое регулирует принципы данного обмена. Требования к персоналу и организации в отношении конфиденциальности создают проблемы с этикой и конкуренцией.

Процедуры, которые предусмотрены для обеспечения соответствия организаций нормативным ограничениям и требованиям прозрачности (подотчетности), часто создают барьеры для обмена знаниями и сложности при обмене информацией в части информационной безопасностью, поскольку безопасность информации является главной проблемой для всех государственных и частных организаций.

Круг обязанностей при корпоративном управлении информацией состоит в получении гарантий того, что:

- протоколы хранения, использования и распространения информации внедрены и используются; что управление документами и записи (в электронной или печатной форме) являются надежными и удовлетворяющими нормативным и эксплуатационным ограничениям организации;
- в рамках существующих процессов осуществляется контроль применения и рассмотрения протоколов, методов и процедур;
- разработаны безопасные и совместимые информационные среды, которые позволяют сотрудникам организации получать и обмениваться знаниями.

В центре внимания находятся вопросы повышения коллективного взаимопонимания, возможности обмена подтвержденными знаниями, обеспечения доступа и работы каждого сотрудника организации с информацией, а также с правовыми и этическими нормами.

8.7 Информационные компетенции

Способность в полной мере участвовать в работе организации, ориентированной на информацию и знания, требует базового уровня информационных компетенций. Часть информационной архитектуры организации — это уровень ее компетенций, однако этого недостаточно для гарантий того, что все сотрудники будут иметь возможность использовать все доступные для них технические и информационные средства, а также возможность поиска, систематизации, приобретения, использования и эффективного обмена информацией. Общий термин для всех этих навыков — «информационная грамотность» (см. 5.5.2).

8.8 Роль управления изменениями

Роль информационной архитектуры имеет множество аспектов и постоянно расширяется с тем, чтобы соответствовать потребностям практической работы со знаниями. Тем не менее, для основного коллектива по МЗ большой проблемой является управление изменениями. Информационная архитектура испытывает потребность в получении финансов, технологий, персонала и времени. Многие организации отмечают, что роль консультантов в области МЗ становится все более значимой для идентификации, где подход к МЗ позволяет добиваться положительных сдвигов и согласовывать решения по управлению знаниями с заинтересованными сотрудниками.

8.9 Роль развития персонала

Эта роль должна быть тесно связана с деятельностью отдела по работе с персоналом и бизнес-подразделениями для соответствующей деятельности в области образования и развития, а также для поддержки других ролей МЗ, которые в сотрудничестве с ролью управления изменениями позволяют работать с этими подразделениями с целью определения форм поощрения и признания заслуг сотрудников, работающих со знаниями. Сотрудник, принимающий эту роль, часто работает в отделе по работе с персоналом или поддерживает с ним очень тесную связь.

8.10 Роль совершенствования процессов

Поскольку бизнес- и производственные процессы играют важную роль в том, как сотрудники работают и взаимодействуют друг с другом, круг обязанностей сотрудника состоит в гарантии того, чтобы методы и средства МЗ были интегрированы в процессы организации, а также в определении новых (существующих) процессов для их совершенствования, что позволит повысить качество работ в области знаний. В некоторых организациях любое подразделение, обращающееся с просьбой о разработке средств МЗ, должно подключить к проекту сотрудника, который досконально разбирается в процессах подразделения. В других случаях эксперт в этих вопросах будет членом рассредоточенного коллектива.

8.11 Компетенции основного коллектива

Ключевые компетенции основного коллектива, работающего в области знаний, аналогичны компетенциям «продюсера», и должны определять реальные потенциальные выгоды, выявлять и формулировать основную «сюжетную линию», определять и приобретать ресурсы, убеждать и влиять на сотрудников, выполняющих множество ролей — внедрения, непрерывного контроля, распространения знаний и т. д. Компетенции, необходимые основному коллективу, весьма разнообразны:

- способность к обучению;
- понимание производственных процессов;
- консультирование;
- креативность;
- надежность (доверие);
- способность оказывать содействие;
- навыки работы в области информационно-коммуникационных технологий;
- понимание основ информационного менеджмента;
- понимание архитектуры знаний;
- умение выслушивать собеседника;
- способность вести переговоры;
- способность работать в сетях;
- коммуникабельность;
- способность руководить проектами;
- способность работать в команде.

Базовый перечень компетенций включает в себя профессиональные и технические навыки, такие как управление знаниями и информацией, наличие опыта работы с информационно-коммуникационными технологиями, понимание сущности бизнес-процессов организации, разработка новых (реинжиниринг существующих) бизнес-процессов, разработка структуры организации и работа с персоналом. Этот перечень может быть дополнен специальными знаниями специалистов для таких конкретных проектов, как проекты по психологии, образованию, консультированию и т. д. Дополнительные ключевые навыки относятся к управлению бизнесом и персоналом. Перечень компетенций и навыков, необходимых коллективам в области МЗ, приведен в приложениях А и Б.

Именно это разнообразие навыков позволяет считать, что МЗ оптимально разрабатывать и поддерживать с помощью различных коллективов (или путем сотрудничества различных функциональных подразделений).

8.12 Выводы

Рабочий коллектив должен поддерживаться многопрофильной группой, сотрудничающей с этим коллективом в процессе разработки архитектуры знаний.

Архитектура знаний основывается на архитектуре информации, которая представляет собой процессы, предназначенные для связи людей между собой, связи людей и информации, для развития компетенций в области знаний в рамках организации.

Вспомогательная группа (группа поддержки) основывается на навыках и опыте, которые необходимы для реализации и развития соответствующих средств и мероприятий МЗ.

Именно это разнообразие навыков заставляет считать, что МЗ оптимально разрабатывать и поддерживать с помощью различных коллективов (или путем сотрудничества различных функциональных подразделений).

9 Развитие навыков для работы в области менеджмента знаний

9.1 Общие сведения

Руководство организации должно оценивать область предпринимательства в области знаний, принимать меры по созданию сообществ и предоставлению им «предпринимателей» знаний, и стимулировать запуск новых коммерческих предприятий, основанных на знаниях. Некоторые руководители должны пройти обучение и освоить ролевые модели. Они должны понимать основные требования, необходимые для достижения успеха в сообществе знаний.

Многие компании работают в отраслях, в которых на ноу-хау приходится возрастающая доля прибыли. Тем не менее, им не хватает четкой стратегии в получении, разработке, распространении и использовании ноу-хау. Корпоративная культура, методы, процессы и методики — все это должно поддерживать предпринимательство в области знаний. Назначенный на уровне совета директоров сотрудник должен нести персональную ответственность за корпоративную эффективность приобретения, создания, обмена и использования знаний. Необходимо оценивать конкретные возможности и оснащать наиболее важные рабочие группы вспомогательными средствами, которые необходимы им для выполнения работ и достижения намеченных целей.

Культура организации является определяющим аспектом работ в области знаний. Если стиль и процессы управления поддерживают рабочую среду знаний, то развитие соответствующих навыков и компетенций становится частью работ организации. Совместная и коллективная работа, наставничество, творчество и индивидуальный талант — все это будет оцениваться в организации. Стратегии развития персонала будут отражать потребности отдельных сотрудников и организации в целом, а также компетенции, необходимые для создания знаний, причем использование и обмен ими будет встраиваться в планы личностного развития. Кадровая политика должна отражать необходимость привлечения сотрудников с деловыми качествами, необходимыми для обмена знаниями и обучения, а процессы поощрения должны способствовать совместной работе сотрудников, а не их конкуренции.

Существует ряд навыков, которые облегчают жизнь информационных работников (см. раздел 5), их несложно развивать в среде, которая поддерживает и ценит работы в области знаний. Аналогично, существуют и специализированные навыки и компетенции, которые облегчают и поддерживают эти работы (см. раздел 8), получающие развитие в случае признания их ценности.

Характерной особенностью культуры МЗ является готовность к многократному использованию знаний, а также к получению знаний из внешних источников. Ключевыми компетенциями становятся усвоение накопленного опыта, обучение в разных местах и закрепление полученного опыта и знаний.

9.2 Руководство организацией

Управление организацией является решающим фактором. При этом необходимо, чтобы прогнозируемые руководством результаты деятельности информационных работников были предельно четкими. Обмен знаниями, менеджмент знаний и их передача должны стать частью работы каждого сотрудника организации.

Пример — После того, как генеральный директор компании Buckman Laboratories ввел в ее деятельность процессы передачи знаний, он стал не только регулярно контролировать участие менеджеров и всего персонала и посылать личные сообщения сотрудникам, не участвующим в этих процессах, но и начал поощрять наиболее активных сотрудников. Его стиль работы состоял в консультациях с эксплуатирующими организациями и сотрудниками относительно внедряемых процессов. Культура передачи знаний в компании Buckman Laboratories постоянно укреплялась посредством проведения жесткой кадровой политики найма, университетского обучения и использования кодекса этики.

Культура работы со знаниями также позволяет расширять права и полномочия, предоставляя отдельным сотрудникам организации большие возможности и стимулируя их учиться на собственных ошибках. При этом признается, что те коллективы и отдельные сотрудники, которые заслуживают доверия и уважения, и те, чей вклад в успех деятельности организации общепризнан, скорее всего, будут определять возможности бизнеса и способы минимизации риска. Навыки, отношения и поведение сотрудников ценятся гораздо выше, чем их стаж работы.

По этим причинам топ-менеджмент организации должен играть решающую роль в развитии навыков и компетенций в области менеджмента знаний. Он должен быть безоговорочным примером для подражания с точки зрения своего поведения в работах со знаниями, а способ его работы в значительной степени будет определять потенциал знаний в организации.

9.3 Работа в сетях

Организации стремятся совершенствовать процесс обмена знаниями и корпоративного обучения путем создания разноплановых коллективов и содействия развитию сетей и сообществ. Способность работы в сетях становится ключевым навыком сотрудников организации.

Неформальные сети, которые по своей природе не являются частью официальной иерархической структуры, часто страдают от недостатка ресурсов. Социальные сети не могут быть приведены в соответствие с целями организации с помощью разовых мероприятий. Группы станут более эффективными только после того, как руководители открыто и систематически станут работать с неформальными сетями.

Сотрудники с прочными личными связями (такие, как ключевые ролевые игроки) более стабильны на своих рабочих местах и дольше остаются в своих компаниях. Таким образом, работа с ролевыми (ключевыми) игроками с целью повышения эффективности их работы не только повышает результаты деятельности, но также позволяет руководителям сохранять сотрудников, которые действительно создают репутацию организации.

9.4 Системы управления эффективностью

9.4.1 Общие сведения

Для многих организаций система управления эффективностью является ключевым элементом в развитии компетенций в области МЗ, даже если он не формализован. Подобная система обеспечивает связь между индивидуальными (коллективными) целями сотрудников и целями организации и позволяет отдельному сотруднику и его менеджеру:

- определять цель для своей роли и свой вклад в достижение целей организации;
- определять возможности и ресурсы, необходимые для достижения намеченной цели,
- оценивать, достигает ли сотрудник целей, определенных для его роли, а также имеются ли препятствия на этом пути.

Система управления эффективностью создает основу для разработки функций и заданий для сотрудников, а также для оценок их роли в общей бизнес-картине. Она также является средством для развития понимания ценности и степени воздействия на деятельность организации отдельных ролей.

9.4.2 Профессионализм, компетенции и навыки

Неотъемлемой частью системы управления эффективностью является определение необходимых компетенций сотрудников.

Профессионализм представляет собой сочетание навыков, отношения к работе и моделей поведения, которые необходимы для выполнения роли на требуемом уровне. Их описание (формулировки компетенций) является поведенческим (бихевиористическим). Описание в основном содержит требования к конечному результату и к компетенциям, которые позволяют достичь целей организации. Требования к компетенциям используются для составления должностных регламентов будущих сотрудников, а также облегчения набора персонала с учетом его компетентности (что становится все более распространенным методом). Компетенции, закрепленные за определенными ролями, служат ориентиром для отдельных сотрудников (кадровых агентств), основой для сравнительных оценок, разработки планов обучения и развития.

Справочники по компетенциям (моделям компетенций) обычно составляют с определением компетенций на трех или четырех уровнях, причем каждый уровень соотносится с соответствующей конкретной ролью. Все справочники, как правило, содержат наборы ключевых компетенций — тех компетенций, которые необходимы каждому сотруднику в организации (плюс совокупность компетенций, которые относятся к отдельным группам должностей).

Компетенции также могут соотноситься с профессиональными и техническими ролями (функциями).

Модель определяет навыки, необходимые для того, чтобы стать консультантом по вопросам управления. Компетенции — это модели поведения, навыки и знания, которые консультант по вопросам управления должен понимать, применять и подтверждать. Существует три уровня достижения каждой компетенции (профессионализма), связанных с развитием, независимостью и мастерством, каждый из которых подкрепляется основными моделями поведения:

- возможности и знания рынка;
- компетенции в области консалтинга,
- профессиональные модели поведения.

Благодаря формированию набора профессиональных качеств обеспечивается применение согласованных, нейтральных оценок работ каждого сотрудника организации, а также соответствующих средств самооценки, позволяющих ему непрерывно контролировать результаты своей текущей деятельности. Качественные формулировки компетенций прописаны четко и объективно, и применяются к ролям и группам должностных регламентов с тем, чтобы отдельные сотрудники организации и их руководители понимали, каким образом они могут оправдать ожидания. Поскольку компетенции сосредоточены на поведении и конечных результатах, они также оказываются полезными при внедрении новых методов работы. Определение «коллективной работы» как компетенции, например, помогает сотрудникам и менеджерам организации оценивать свои сильные и слабые стороны в качестве членов рабочей команды.

При разработке формулировок компетенций существуют и определенные трудности. Так, достаточно трудно определить компетенции, относящиеся к организации в целом, но касающиеся каждого ее сотрудника.

Цель многих организаций в области управления знаниями — включение некоторых компетенций из этой области в справочники основных компетенций этих организаций.

Пример — Организация совершенствования и развития (IDeA) включила четко сформулированные компетенции «мобилизация знаний» в свой справочник компетенций, тогда как другие организации указывали иные основные компетенции, заимствованные из области МЗ:

- ***обмен знаниями и информацией;***
- ***эффективное использование знаний/информации;***
- ***управление собственными знаниями и информацией;***
- ***создание и сбор новых знаний.***

Справочник компетенций в области менеджмента знаний и управления информацией разработан для сотрудников, выполняющих функции, которые вносят свой вклад в эффективное создание, систематизацию, обмен, использование и защиту знаний (информации), предполагается, что за каждым сотрудником в этом процессе закрепляется определенная роль. Таким образом, уровни компетенций описываются следующим образом:

- стратегическое руководство (strategic leadership) — его роли предусматривают установление стратегии достижения целей и задач верхнего уровня, а также ответственность за общее направление и результаты деятельности организации и за предоставление ресурсов;

- руководство коллективами (team leadership) — его роли предусматривают ответственность за проектирование и планирование МЗ-инфраструктуры, установление и согласование целей и задач для МЗ-коллектива, планирование и непрерывный контроль операций и результатов деятельности и выделение соответствующих ресурсов;

- член коллектива (team member) — его роль предусматривает выполнение задач и операций в группах;

- сотрудники организации (employees) — это роли всех сотрудников, работающих в данной организации.

Каждая компетенция рассматривается с точки зрения модели поведения или конечного результата, и ей дается соответствующее определение: основная модель поведения, предпочтительная модель поведения или негативная модель поведения (см. примеры в таблицах 7—10).

Таблица 7 — Пример компетенции уровня 1 (стратегический лидер; strategic leader)

Компетенция в области менеджмента знаний и управления информацией (K&IM)	Определение ценности знаний и информации в организации и способы совершенствования работ в области знаний
Определение	Поддержание контактов с идейными лидерами (thought leaders) в области менеджмента знаний и управления информацией внутри организации и за ее пределами; определение и разъяснение ценности K&IM для всех уровней организации
Роль	Стратегический лидер

Окончание таблицы 7

Компетенция в области менеджмента знаний и управления информацией (K&IM)	Определение ценности знаний и информации в организации и способы совершенствования работ в области знаний
Ключевая модель поведения	Знакомство с существующими и вновь возникающими теориями управления знаниями, концепциями, стратегиями и передовыми методиками; определение их ценности для данной организации. Связь между стратегическим мышлением в области управления знаниями и развивающимися бизнес-стратегиями и информационным развитием. Встраивание менеджмента знаний в деловое мышление и методики
Предпочтительная модель поведения	Стимулирование разработки и выполнения конкурентных бизнес-стратегий путем введения концепции менеджмента знаний в выработку стратегии
Негативная модель поведения	Противодействие требованиям бизнеса для побуждения к увеличению объемов сбора и распространения знаний. Отказ от влияния на направления бизнес-деятельности

Таблица 8 — Пример компетенции уровня 2 (руководитель коллектива; team leader)

Компетенция в области менеджмента знаний и управления информацией	Информированность о рыночных тенденциях в области менеджмента знаний и управления информацией, передовом опыте и актуальных методиках
Определение	Понимание тенденций и передовых методик в области менеджмента знаний и управления информацией и оценка выгод от их применения для данной организации
Роль	Руководитель коллектива
Ключевая модель поведения	Понимание роли средств в области менеджмента знаний и управления информацией и рынка услуг; возможность их выбора и умение соответствующим образом договариваться. Способность определять потребности, которые отличаются от рыночных норм, и вырабатывать решения в процессе взаимодействия с внешними и внутренними заинтересованными сторонами. Понимание роли резерва контент-маркетинга; умение делать выбор и соответствующим образом договариваться
Предпочтительная модель поведения	Поддержание профессиональных взаимоотношений с ключевыми поставщиками, информированность о последних теориях и услугах, а также оказание влияния на поставщиков в интересах данной организации. Способность быстрого реагирования на изменяющиеся обстоятельства
Негативная модель поведения	Опора на небольшое число контактов и рыночных предложений, что ведет к принятию наименее оптимальных решений в области менеджмента знаний

Таблица 9 — Пример компетенции уровня 3 (член коллектива; team member)

Компетенция в области менеджмента знаний и управления информацией	Просмотр и анализ рыночных возможностей и изменений в области менеджмента знаний и управления информацией
Определение	Непрерывный контроль и оценка новых идей, процессов и продукции на предмет пригодности и коммерческой выгоды
Роль	Член коллектива
Ключевая модель поведения	Поддержание современных знаний о соответствующих процессах и средствах в области менеджмента знаний и управления информацией. Способность выявления процессов и средств, приносящих коммерческую выгоду для данного коллектива и организации в целом. Способность формулировать эту коммерческую выгоду и оценки
Предпочтительная модель поведения	Разработка убедительного экономического обоснования приобретения и применения новых процессов и средств
Негативная модель поведения	Предпочтительное отношение к сохранению уже испытанных областей применения и процессов. Нежелание получать информацию о новых разработках или постоянное игнорирование их ценности

Таблица 10 — Пример компетенции уровня 4 (сотрудник организации; employee)

Компетенция в области менеджмента знаний и управления информацией	Информированность о знаниях и информации, касающихся их роли и ценности в данной организации
Определение	Понимание роли знаний и информации, необходимых для выполнения конкретных задач и реализации намеченных целей
Роль	Сотрудник организации
Ключевая модель поведения	Подсознательный анализ потребности в знаниях и информации для выполнения конкретных задач. Анализ новых задач для удовлетворения потребностей в знаниях и информации. Понимание того, когда выявлять новые источники знаний или информации
Предпочтительная модель поведения	Расширение сферы необходимых знаний и информации, используемых в конкретных задачах
Негативная модель поведения	Регулярное выполнение работ без их аналитической оценки

Модель верхнего уровня компетенций, указанных в справочнике в области менеджмента знаний и управления информацией, рассмотрена в приложении Б и применима ко всем сотрудникам организации.

Путем оценки уровней профессиональных навыков, необходимых для выполнения конкретной роли и поддержки со стороны отдельных сотрудников организации или коллектива, графически отображаемые на рисунке 14 конечные результаты демонстрируют соответствие между требованиями к роли и навыками отдельного сотрудника организации или коллектива. Выявленные пробелы затем связывают с направлением развития или с ресурсами, а также с возможностями развития и контроля планов личного развития.

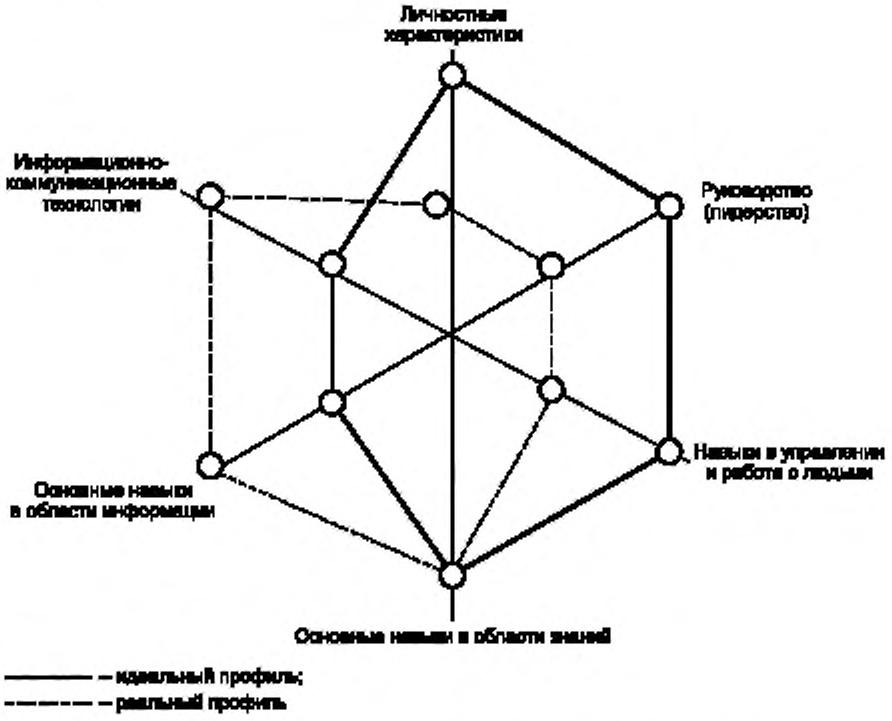

Рисунок 14 — Профиль навыков организатора сообщества (community facilitator)

9.5 Программы обучения, подготовки и развития

9.5.1 Общие сведения

Навыки и компетенции, связанные с МЗ и необходимые всем информационным работникам, не следует рассматривать как особую категорию программ обучения и развития. Поскольку работы в области МЗ встраиваются в деятельность организации, некоторые из связанных с ними компетенций становятся частью корпоративных программ обучения. Коллективная работа, навыки руководства и коммуникативные навыки, например, не обязательно связываются в учебных программах с МЗ, однако вносят свой вклад в работу в области знаний.

9.5.2 Информационная грамотность

Информационная грамотность (information literacy) — это основной навык при работе в области знаний, который начинает фигурировать в учебных программах.

Примеры

1 Целью аналитического подразделения по электронному обучению Государственной налоговой службы Великобритании является предоставление всем налоговым инспекторам-стажерам возможности приступить к программе обучения, с общим пониманием постановки задачи, оценки информации, ее поиска, анализа и интерпретации, выявления проблем и представления результатов.

2 Исследователь в компании Unilever предоставляет индивидуальное обучение информационной грамотности, если люди сталкиваются с проблемами в работе с источниками информации и ее обработки.

3 Система медицинского обслуживания населения в Великобритании (NHS) имеет много программ по совершенствованию процессов обработки информации вспомогательным персоналом и врачами. Например, Программа критической оценки навыков (CASP) и Библиотека по вопросам здравоохранения опубликовали подкрепленные фактами практические рекомендации и выпустили соответствующий CD-ROM. Цель — предоставление многообразия источников обоснованной информации и помощи в развитии навыков их эффективного поиска.

Способность понимать и работать со средствами и процессами управления информацией становится настоятельной необходимостью для многих организаций. Зависимость от систем документооборота, учета и управления информацией возрастает, поскольку средства и процессы систематизации и структурирования информации жизненно важны. Каждый сотрудник организации должен постоянно использовать в своей работе эти средства и процессы. Требование обучения персонала является еще одним фактом понимания необходимости соответствия новым процессам.

9.5.3 Организация работ в области знаний

Организаторы знаний и специалисты в области МЗ проходят соответствующую целевую подготовку, в частности, в области организации и координации работ. Эта подготовка обычно предоставляется организаторам сообществ и сетей, однако она также часто остается доступной для более широкого круга сотрудников, если организация работ рассматривается как ключевой навык. Хотя подходы к обучению организаторов знаний могут различаться, их общей особенностью является то, что они, как правило, представляют внутрикорпоративные программы, выполняемые как часть процесса формирования сетей или сообществ, а также способствующие расширению роли организатора знаний.

9.5.4 Сбор знаний для их анализа и обобщения полученного опыта

В двух других важных областях МЗ — сборе знаний для их анализа и обобщении полученного опыта — обучение в основном принимает форму процессов и методов, разработанных в конкретной организации.

Пример — В компании Rolls-Royce Engineering имеет место процесс сбора знаний для их анализа, который был разработан с помощью одного из университетских партнеров компании и которому должны обучаться все новые молодые специалисты. Процессы обобщения полученного опыта, например, анализ результатов выполненных действий (AAR), используются во многих организациях, которые разрабатывали эти процессы и обучали как специалистов в области МЗ, так и организаторов бизнес-коллективов, использующих эти процессы.

9.5.5 Задания на развитие навыков, консультирование и наставничество

Специалисты в области МЗ обычно расширяют круг своих знаний путем участия в конференциях, посещения специальных курсов и работы в сетях со своими коллегами, однако основное развитие компетенций в области МЗ происходит в ходе повседневной работы. Сама по себе роль МЗ, в условиях работы сотрудников на полную ставку или по совместительству, может быть связана с заданием на развитие навыков — роли, выделенной или выполняемой в рамках индивидуальной программы раз-

вития. Консультирование и наставничество часто предоставляется для лучшего понимания и усвоения сотрудниками своих должностных обязанностей.

9.6 Корпоративные университеты и обучение в организациях

Корпоративные университеты были сформированы в рамках более широкого подхода к обучению сотрудников организации. Этот подход предоставляет организаторам знаний возможности в оказании помощи коллективам в получении доступа и использовании их собственных разнообразных знаний.

Примеры

1 Организация с европейской поддержкой Prometeus, оказывающая содействие в мультимедийном доступе сотрудников к образованию и профессиональной подготовке, сообщила о росте числа корпоративных университетов. Она отметила, что в Европе корпоративные университеты могут находиться в различных формах: университетов, институтов, академий, кампусов или школ, а также находиться как в государственном, так в и частном секторах.

2 Виртуальный университет BAE Systems работает как широкое бизнес-партнерство, сочетающее в себе достоинства науки и бизнеса для создания возможностей, и навыков у всего трудового коллектива в области непрерывного обучения, исследований, технологии и обмена передовым опытом. Существенной особенностью этого университета является наличие стратегического партнерства, то есть сотрудничества между лучшими в мире научными учреждениями и предприятиями, направленного на анализ бизнес-требований, обеспечивающих приобретение виртуальным университетом качественно новых знаний.

3 Университет Cap Gemini Ernst & Young University удовлетворяет все критерии, подтверждая возможности обучения бизнес-стратегиям организации, и создает союзы с такими образовательными учреждениями, как Лондонская школа бизнеса, школа бизнеса INSEAD и колледж управления Henley. Он доказал эффективное использование технологий создания среды непрерывного обучения, разработки и реализации методов инновационного маркетинга и разработки и продвижения торговых марок. Университет также измерил объем инвестиций организаций в область образования и их влияние на сохранение персонала, увеличение набора сотрудников и усиление обмена знаниями с помощью сетей.

Существуют четкие связи между стратегиями МЗ и программами обучения в корпоративных университетах и организациях. В некоторых организациях руководитель отдела обучения и развития персонала или руководитель отдела обучения в организации могут выполнять роль главного специалиста в области знаний, или приглашать такого специалиста в группы или отделы. В других случаях эти две функции выполняются параллельно с выполнением дополнительных задач.

9.7 Повышение квалификации ведущих специалистов

Повышение информированности в части МЗ играет важную роль в изменении культуры и направлении работы со знаниями. На стратегическом уровне небольшие (по временным затратам) семинары, поддержанные признанным экспертом в области МЗ, помогут руководству организации оценить его работу для всей организации.

Пример — Агентство по совершенствованию и развитию (IDeA) проводит кратковременные семинары для главных специалистов в муниципальных учреждениях, позволяющие им изучать концепцию МЗ и способы получения выгод. В результате обмена идеями и опытом на данных семинарах некоторые учреждения стали переходить к последовательному соединению идей и изучению соответствующих подходов.

По мере разработки подхода к МЗ для топ-менеджеров и авторитетных сотрудников организации необходимо выполнять акции с более конкретными целями с целью их привлечения к процессу изменения рабочих методик и моделей поведения. Эти акции направлены на получение гарантий наличия процессов и средств МЗ, подтверждения бизнес-выгод и последовательной передачи сообщений внутри организации.

9.8 Подбор и сохранение персонала организации

9.8.1 Общие сведения

Менеджмент знаний зависит от тех, кто с ним работает, а также от того, как протекает рабочий процесс. В среде МЗ индивидуальные особенности личности, его характеристики и отношения с коллегами являются важной частью совокупной ценности, которую сотрудник организации создает для организации. Хотя спрос на профессиональные и технические навыки остается достаточно высоким, эти навыки сами по себе не могут характеризовать информационного работника; последнее становится жизненно

важным на рабочих местах для выбора стратегии подбора новых сотрудников и сохранения персонала организации.

Менеджмент знаний требует использования широкого спектра традиционных методов и методик управления персоналом, которые должны изменяться с учетом новых приоритетов, определяемых с целью приобретения, передачи, применения и сохранения знаний. Ниже перечислены вопросы, которые должны рассматривать отделы по работе с персоналом:

- критерии отбора информационных работников, которые, возможно, потребуется изменить для анализа коллективной работы;
- подходы к продвижению сотрудников организации по служебной лестнице, которые должны отражать важность сохранения знаний и мотивировать ключевых работников;
- оценки эффективности деятельности сотрудников, которые должны устанавливать приоритеты в развитии навыков в области знаний;
- баланс между работой, личной жизнью и системой поощрений.

Существуют также новые наработки, которые должны приниматься во внимание специалистами в области трудовых ресурсов, а именно:

- создание сообществ по обмену опытом, ориентированных на содействие развитию знаний. Они не формируются какими-либо организационными структурами, а только общими интересами членов этих сообществ;
- посредничество между теми, кто участвует в приобретении и развитии знаний, с одной стороны, и пользователями этих знаний, с другой;
- использование площадок для поощрения передачи знаний.

9.8.2 Подбор кадров — прием на работу сотрудников с различными навыками, но с учетом их поведенческих мотиваций

Методы подбора сотрудников способствуют реализации мер по работе со знаниями. Оценки на основе компетенций помогают отбору кандидатов, которые не только имеют соответствующий опыт, но также подходят для совместного использования знаний и коллективной работы. Некоторые организации будут приводить доводы в пользу того, что «правильные» отношения между сотрудниками более важны, чем конкретные навыки, поскольку навыки развивать легче, чем налаживать эти отношения. Конечно, следует добиваться баланса между ними, однако наукоемким организациям с сетевой структурой необходимо согласование между устремлениями сотрудников организации и собственно организации для поддержки нормальных рабочих взаимоотношений.

Примеры

1 В компании Buckman Laboratories политика не касается приема на работу и увольнения сотрудников. Этический кодекс компании гласит: «Мы поддерживаем нашу политику предоставления работы всем, и это не будет зависеть от состояния нашего бизнеса». Таким образом, процедура отбора является весьма строгой, с требованием до двадцати рекомендаций (до подтверждения приема на работу нового сотрудника).

2 Во Всемирном банке, который имеет репутацию организации, привлекающей к работе выдающихся экспертов в банковской сфере, способность работать в коллективе и делиться своим опытом становится критерием отбора сотрудников. Всемирный банк ищет кандидатов, которые помимо своих компетенций демонстрируют и соответствующие особенности, которые будут поддерживать базу данных знаний.

9.8.3 Переход от должностных обязанностей к описанию функций

Примечательной особенностью некоторых организаций с внедренным МЗ является развитие должностных обязанностей. Наметилось заметное смещение в направлении от выполнения сотрудником организации его должностных обязанностей (с четко обозначенными целями, задачами и целевыми показателями) к описанию его роли (функций), назначенной ему в рамках организации и требуемых компетенций. Описание роли менее нормативно и ориентировано на достижение конечных результатов, а не на задания и должностные регламенты (инструкции). Это позволяет обеспечивать большую гибкость в выполнении сотрудником его функций, с помощью которых будут достигаться конечные результаты.

9.8.4 Сохранение персонала и оценка его деловых качеств

Методы сохранения (удержания) персонала в организации и оценка его деловых качеств весьма важны как методы подбора сотрудников организации, имеющий предпочтительный метод замещения вакантных должностей, который позволяет сохранить корпоративные и функциональные возможности. Позитивная система оценки деловых качеств сотрудников является мощным средством развития кор-

поративных возможностей для МЗ и повышения стремления сотрудников к знаниям и индивидуального развития, что непосредственно связано с привлечением и удержанием персонала в организации.

9.8.5 Поощрение сотрудников и признание их заслуг

Система поощрения сотрудников, стимулирующая их активное участие в реализации МЗ, часто подвергается обсуждению, причем эффективная система поощрений, универсальная для всех организаций, отсутствует. Эффективное вознаграждение характеризует конкретную отрасль и организацию, а также культуру в различных подразделениях организации. Тем не менее, большинство организаций пришли к единому выводу о том, что наиболее мощным фактором мотивации к работам в области знаний является признание заслуг сотрудников со стороны руководства организации, коллег по работе или внешних сетей. Признание сотрудника экспертом в определенной области весьма ценно для некоторых из них, как и признание сотрудника как человека, регулярно оказывающего практическую помощь и дающего рекомендации.

Пример — Компания Xerox разработала собственную систему «Эврика», обеспечивающую в более глобальном плане обмен между сервис-инженерами историями и решениями, которые, естественно, возникают лишь при местных условиях работы. Для стимулирования своих сервис-инженеров к более формальному обмену своими рекомендациями и советами создатели системы «Эврика» методом проб и ошибок установили, что инженеры, ответственные за свои рекомендации, становятся известными за пределами их непосредственной производственной среды, и получают признание своих коллег в качестве эксперта в своей области знаний. Эти дополнительные аспекты их работы создают достаточно стимулов для их добровольного участия в системе «Эврика» в личное время.

В некоторых организациях поощрение сотрудников может проявляться в виде приглашения к участию в перспективных проектах или в предоставлении более интересной работы, то есть работы, в которой знания работников будут заметны, а их отношение к обмену знаниями будет оценено.

Некоторые организации успешно связывают меры финансового стимулирования с обменом знаниями, однако другие организации считают этот способ стимулирования достаточно сложным и трудно поддерживаемым. Поскольку МЗ постепенно встраивается в деятельность организаций, основа финансового поощрения должна изменяться или становиться нецелесообразной.

Ключевым моментом в использовании системы поощрения сотрудников и признания их заслуг для развития навыков и компетенций в области МЗ является всестороннее понимание особенностей конкретной организации, ее области деятельности, культуры и эффективности мотивации персонала.

Важно открыто признавать заслуги проводников знаний со стороны руководства организации. Действительно, лишь признание важности их роли в сети создает значительное моральное удовлетворение. Тем не менее, в долгосрочной перспективе организации потребуется разработать более действенные методы поощрения солидарности проводников знаний.

В других организациях (в их системах управления эффективностью) появились измененные аспекты регулярного поощрения основных проводников знаний.

Пример — Инвестиционный банк изменил критерии предоставления своим сотрудникам ежегодных премиальных вознаграждений. В конце каждого отчетного периода способности каждого менеджера в объединении сотрудников банка специально оценивались всеми теми сотрудниками, с которыми он работал. Наиболее эффективные проводники знаний (то есть те, кто, например, существенно преуспел в коммуникации сотрудников банка) поощрялись больше, чем другие менеджеры, что стало серьезным отходом от системы поощрения, принятой в большинстве инвестиционных банков, в которой самые большие бонусы получают менеджеры, принесшие банку максимальные прибыли. При этом, используя сетевые карты в качестве основы для беседы, руководство банка могло, при необходимости, рекомендовать проводникам знаний повышать эффективность их работ и не препятствовать работе в сетях. В тех случаях, когда они сознательно копили информацию или создавали конфликты между коллегами, обычно принималось решение относительно изменения системы стимулирования, используемой в различных подразделениях банка; подобные проблемы часто могли возникать из-за использования конфликтующих систем поощрения.

9.9 Выводы

Культура и руководство организации являются ключевыми аспектами к развитию навыков и компетенций в области МЗ. Обучение и развитие МЗ не может быть эффективным, если организация не готова к работе в этой области.

Работа в сетях является жизненно важным навыком, которому можно обучиться и который необходимо развивать.

Системы управления эффективностью, которые связывают роли сотрудников с целями организации, позволяют ее сотрудникам и группам получать более полное представление, создавать дополнительные ценности и оказывать потенциальное воздействие на работы в области МЗ.

Перечни компетенций (справочники) создают хорошую основу для развития возможностей для МЗ.

Менеджмент знаний и обучение в организации являются естественными взаимодействующими объектами.

Методы сохранения персонала и оценка его деловых качеств могут способствовать развитию компетенций в области МЗ.

Приложение А
(справочное)

Компетенции в области менеджмента знаний и управления информацией. Структура

Компетенции, приведенные далее, относятся непосредственно к менеджменту знаний и управлению информацией, они необходимы на определенном уровне (во всех организациях, где происходит обмен знаниями), однако, требуемые глубина и уровень этих компетенций будет зависеть от конкретной функции организации. Компетенции определяют на трех основных уровнях (стратегического лидера, руководителя коллектива/группы и члена коллектива/группы), а также на уровне компетенций, которые должны иметься у всех сотрудников, работающих в данной организации.

Компетенции в области управления знаниями и информацией. Структура				
	Лидер в области выбора стратегии	Руководитель коллектива (группы)	Член коллектива или группы	Все сотрудники организации
А	Установление контакта с лидерами вне организации с целью определения ценности знаний и информации для организации и развития представлений, основанных на знаниях	Демонстрация своей информированности о тенденциях на рынке управления знаниями и информацией, перспектив развития, опыта и передовых методов работы	Просмотр и анализ возможностей и достижений на рынке управления знаниями и информацией	Владение знаниями и информацией, относящимися к функциям сотрудников и оценка их вклада в организацию
Б	Определение, развитие и выражение стратегий в области управления знаниями и информацией, которые будут повышать ценность организации	Определение перспективных направлений деятельности организации для повышения ее эффективности посредством совершенствования компетенций в области управления знаниями и информацией	Исследование перспективных возможностей, методов и подходов к повышению эффективности деятельности организации посредством совершенствования компетенций в области управления знаниями и информацией	Анализ и информирование о пробелах в приобретении знаний и информации, которые тормозят достижение корпоративных целей
В	Получение гарантий того, что стратегии в области управления знаниями и информацией будут внедрены в корпоративные стратегии и основные бизнес-процессы	Развитие процессов управления знаниями и информацией, которые могут быть внедрены в основные бизнес-процессы, и будут гарантировать, что мероприятия по управлению знаниями и информацией будут скоординированы в данной организации	Поддержка и облегчение разработки и внедрения процессов управления знаниями и информацией во всех автономных функциональных подразделениях	Использование процессов управления знаниями и информацией для содействия достижению намеченных целей
Г	Определение и развитие стратегий для стимулирования и обеспечения совместной работы в организации и с партнерами	Определение, развитие и формирование сетей и сообществ	Поддержка и развитие методов работы в сетях и сообществах	Участие в использовании и обучении подходам к работе в сетях и сообщества

Компетенции в области управления знаниями и информацией. Структура				
	Лидер в области выбора стратегии	Руководитель коллектива (группы)	Член коллектива или группы	Все сотрудники организации
Д	Содействие в создании культуры, обогащенной знаниями и информацией, и получение гарантий того, что компетенции в области управления знаниями и информацией признавались как основные компетенции организации с целью развития индивидуальных возможностей и возможностей организации в целом	Развитие компетенций в области управления знаниями и информацией во всей организации. Стимулирование обмена знаниями и их сбор с целью непрерывного обучения и приобретения знаний. Совместная работа ведущих исполнителей. Разработка мотивационных подходов	Обучение (или содействие обучению) всех сотрудников организации соответствующим компетенциям в области управления знаниями и информацией. Поддержка и содействие обмену знаниями и информацией. Разработка соответствующих систем поощрения и признания заслуг сотрудников организации	Развитие и использование соответствующих компетенций. Надлежащий обмен знаниями и информацией и участие в мероприятиях по содействию ему. Совместная работа. Понимание и оценка систем поощрения и признания заслуг сотрудников организации
Е	Содействие в развитии активов знаний и информации и принятию эффективных процессов, средств и стандартов в области управления знаниями и информацией	Определение и развитие активов знаний и информации, а также введение процессов совершенствования, процессов оптимизации. Определение и совершенствование социальных сетей, которые обеспечивают работу с потоками знаний и информации. Содействие установлению или развитию соответствующих процессов, средств и стандартов	Аудит, преобразование и непрерывный контроль активов знаний и информации, а также их использования. Аудит, преобразование и непрерывный контроль потоков знаний и информации. Разработка и поддержка процессов, средств и стандартов для сбора и обмена знаниями. Обучение персонала на всех уровнях применения средств, стандартов и процессов в области управления знаниями и информацией. Разработка оптимизированных подходов управления знаниями и информацией, согласованных с конкретными бизнес-процессами в организации	Формирование и управление соответствующими активами знаний и информации. Понимание процессов потока информации и обмена знаниями, соответствующее выполняемым сотрудником функциям. Использование соответствующих процессов, средств и стандартов. Внесение своего вклада в развитие процессов, средств и стандартов управления знаниями и информацией
Ж	Обеспечение создания эффективной архитектуры управления знаниями и информацией	Разработка и внедрение методов ИКТ. Разработка и внедрение методов управления информацией. Разработка и внедрение методов управления контентом. Разработка и внедрение методов управления документооборотом и ведения учетной документации. Разработка и внедрение методов получения доступа и распространения знаний и информации	Объединение функциональных возможностей, обеспечиваемых работой в сетях. Разработка программного обеспечения приемлемого уровня на соответствующих языках. Разработка стандартов и рекомендаций по управлению знаниями и информацией. Определение и получение внешних источников знаний и информации. Определение и получение внутренних источни-	Владение информацией относительно развития внутренних и внешних сетей. Понимание и достижение соответствия со стандартами и рекомендациями по управлению информацией. Понимание области применения и ценности внутренних и внешних источников знаний и информации. Достижение соответствия с методами управления докумен-

Компетенции в области управления знаниями и информацией. Структура				
	Лидер в области выбора стратегии	Руководитель коллектива (группы)	Член коллектива или группы	Все сотрудники организации
			ков знаний и информации. Разработка средств и протоколов формирования, интеграции и размещения знаний и информации. Разработка средств корпоративного кодирования и маркировки знаний и информации. Планирование и управление центрами учета и хранилищами документации. Развитие возможностей восстановления знаний и информации. Разработка процессов и систем эффективного распространения знаний и информации	тооборотом и ведения учетной документации. Эффективное использование стандартных средств восстановления и распространения знаний и информации. Достижение соответствия с методами распространения знаний и информации
И	Обеспечение предоставления знаний и информации	Разработка и внедрение услуг в области знаний и информации. Разработка, внедрение и создание услуг. Обеспечение использования источников знаний и информации	Получение гарантий пригодности выбранных источников знаний и информации. Обеспечение персоналу возможности поиска нужных ему знаний и информации Предоставление услуг журналистов. Применение языков разметки. Выполнение анализа и оценки знаний. Использование совокупности наиболее приемлемых источников знаний и информации. Предоставление нужной информации и знаний в наиболее удобной форме	Использование доступных источников знаний и информации. Использование средств и процессов, обеспечивающих создание контента. Понимание и формулирование требований к услугам в области знаний и информации. Использование разнообразных форматов представления знаний и информации
К	Оказание позитивного воздействия и постоянный анализ влияния стратегий управления знаниями и информацией	Объединение систем измерений. Определение эффективности стратегий управления знаниями и информацией	Сбор, непрерывный контроль и анализ соответствующих данных. Определение эффективности мероприятий в области знаний и информации	Достижение соответствия требованиям к обратной связи

Приложение Б
(справочное)

Навыки сотрудников, работающих в области знаний и управления информацией

Основываясь на исследованиях навыков, необходимых для экономики, основанной на знаниях, разработан пилотный веб-вариант комплекса навыков специалистов, работающих в области менеджмента знаний и информации, протестированный в рамках научно-исследовательской программы в системе медицинского обслуживания населения (NHS) на юго-востоке Великобритании. К этому тестированию были привлечены многопрофильные коллективы специалистов из восьми регионов, работавшие в течение полугода и исследовавшие функциональные возможности программного обеспечения и использования контента. Эти испытания показали, что графическое представление профилей навыков оказывало большую помощь как рядовым сотрудникам, так и менеджерам в определении требований к их навыкам, существующим пробелам в их профессиональном развитии. Использование комплекса навыков, который был многоуровневым и, возможно, наиболее ценным, был способом, стимулировавшим обсуждение необходимого комплекса. Этот комплекс оказался гораздо шире для групповых и интерактивных средств, чем ожидалось.

Работа осуществляется посредством дескрипторов, связанных с нижеперечисленными навыками, они располагаются в порядке приоритетности конкретной роли специалиста (или их уровня мастерства) по шкале от 1 до 10. По окончании этой процедуры профиль роли или конкретного специалиста изображается графически в виде диаграммы. Эти профили могут накладываться друг на друга, тем самым демонстрируя существующие пробелы и потребности в профессиональном развитии.

Таблица Б.1 — Наборы навыков, необходимых группам сотрудников в области менеджмента знаний и управления информацией

Навыки группы	Личностные характеристики	Навыки (качества) в области управления персоналом	Навыки менеджеров и сотрудников
Набор навыков	Креативность и инновационность. Предприимчивость. Настойчивость. Готовность к сотрудничеству. Способность работы в сетях. Внимание к деталям	Коммуникабельность. Способность оказывать влияние. Способность развития. Способность совместной работы. Способность оказания содействия. Способность видения перспектив	Навыки, зависящие от типа организации. Планирование. Коммерческие навыки. Навыки менеджмента. Управление процессами. Управление персоналом. Развитие бизнеса
Навыки группы	Профессиональные навыки в области знаний	Профессиональные навыки в области информации	Профессиональные навыки в области ИКТ
Набор навыков	Работа со знаниями. Создание среды или контекста. Создание или отбор знаний. Сбор знаний. Передача знаний. Применение знаний. Обработка знаний	Навыки в управлении ресурсами. Навыки в менеджменте. Навыки в информационном проектировании. Навыки в проведении исследований, анализе, предоставлении консультационных услуг. Навыки в передаче результатов анализа. Навыки в выдаче рекомендаций. Навыки в управлении контентом	Навыки в развитии инфраструктуры. Навыки в разработке и внедрении систем. Навыки в разработке приложений. Навыки в разработке веб-приложений. Навыки в предоставлении услуг. Навыки в использовании контекста

Библиография

[1] ГОСТ Р 53894—2010 Менеджмент знаний. Термины и определения

[2] PD 7500:2003 Менеджмент знания. Словарь
Knowledge management. Vocabulary

УДК 658:330.341.1:001:330.111.4:006:354

ОКС 01.140.20
03.100.99

Ключевые слова: менеджмент знаний, инновационный менеджмент, система менеджмента знаний

Редактор *О.В. Рябиничева*
Технический редактор *И.Е. Черепкова*
Корректор *М.В. Бучная*
Компьютерная верстка *И.А. Налейкиной*

Сдано в набор 02.03.2020. Подписано в печать 18.05.2020. Формат 60×84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 6,98. Уч.-изд. л. 6,28.
Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Создано в единичном исполнении во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ» для комплектования Федерального информационного фонда стандартов, 117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.
www.gostinfo.ru info@gostinfo.ru