

Экспертная сессия «Управление знаниями. Стандарты и практики – 2018». Выученные уроки - 1.

Д.В.Хлебников



10-12 октября 2018 года состоялась Экспертная сессия на которой были представлены доклады и презентации ведущих российских компаний: Росатома, Лукойла, Газпромнефти, Роскосмоса, Сбербанка, КАМАЗа, КРМГ и Сколково (Сколтех). Были также проведены в режиме телеконференции сессии с Лари Прусаком и директором по знаниям Директор по знаниям NASA Эдвардом Хоффманом. Свои доклады также

представили представители высшей школы и сообщества бизнес-консультантов.

Затрагивались аспекты управления знаниями от абстрактных, почти философской глубины, до практических вариантов реализации СУЗ. В первую очередь это, несомненно, множество вопросов, которые обсуждались в кулуарах Экспертной сессии. Сообщество тех, кто изучает что такое Управление знаниями, тех, кто находится в процессе внедрения Управления знаниями и тех, кто уже приобрел опыт в этом направлении, очевидно испытывают методический голод, нехватку материалов и кейсов.

ВОПРОСЫ, ВОПРОСЫ, ВОПРОСЫ....

Поскольку все большее число компаний начинают осознавать, что знания (как компетенции, навыки и опыт их сотрудников) является их ключевым активом, они начинают искать подходы к управлению этим активом для достижения бизнес-результатов. И, в силу отсутствия методических материалов, учебников, достаточного количества практических кейсов, вопросы, которые обсуждались в кулуарах можно сформулировать как:

- что такое Управление знаниями (УЗ), как может быть сформулирована та область бизнес-задач, которую решает УЗ?
- Какую ценность (added value) несет УЗ?
- Какие типы компаний могут работать с такими активами как знания?
- управление знаниями - это проблема технологии или проблема управления?
- Что станет с теми миллионами, которые ваша компания инвестировала в информационные технологии (ИТ), если она будет заменена еще одной гипотетической технологией «решающей все проблемы»?
- Может ли компания опираться на существующие инвестиции в ИТ?
- Какие специалисты, компетенции, навыки и организационные структуры необходимы для эффективного УЗ?
- Как УЗ можно согласовать со стратегией бизнеса?
- Есть ли в компании архитектура, которую вы можете использовать?
- Как вы можете развернуть УЗ в своей собственной компании?
- Есть ли какие-либо бизнес-показатели, отражающие эффективность УЗ?

- Как вы можете максимизировать выигрыш от УЗ?
- Может ли реализовать УЗ малый бизнес без «глубоких карманов»?
- Как понять, готовы ли мы к УЗ?

... и множество других вопросов, на которые реальный бизнес стремится получить ответы на таких мероприятиях, как прошедшая Экспертная сессия. В кулуарах мы два дня обсуждали эти вопросы с участниками Экспертной сессии, и все, что написано ниже, является обобщением и выводами, почерпнутыми из докладов и обсуждений.

В общем, все эти вопросы, которые обсуждались на сессии могут быть сведены к одному: ЗАЧЕМ НУЖНО УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ?

В ПОИСКАХ АЛХИМИИ

Сегодня УЗ является модной и популярной темой развития компаний. Однако не следует забывать, что успешные менеджеры и специалисты всегда осознавали свою ценность. Задолго до появления в языке управленцев таких терминов, как «экспертные системы», «ключевые компетенции», «передовая практика», «выученные уроки», «корпоративная память» и т.д., успешные организации знали, что их ключевыми активами являются не здания, станки, технологии, рыночная доля, ресурсы или продукты, а люди, их компетенции, возможности, опыт и идеи, которые являются истинными драйверами бизнеса.

«...вы можете забрать у меня все мои заводы и фабрики, но оставьте мне моих ведущих специалистов, и вы не успеете оглянуться, как я опять окажусь впереди всех!»

Г.Форд¹.

Как актив, знания существенно отличаются от привычных материальных активов. Во-первых, тем, что их очень сложно измерить и оценить. Во-вторых, любой материальный актив эксплуатируется только владельцем, знания же могут использоваться (или нет) очень широким кругом пользователей. При этом, если говорить о материальных активах, то чем меньше количество эксплуатантов – тем лучше (производственный, технологический или ресурсный монополизм). Со знаниями все прямо наоборот – чем больше сотрудников владеют каким-то знанием, тем больше эффект от его использования. Материальные активы могут иметь очень долгие сроки жизни, знания же не только легко копируются, они еще и подвержены быстрому старению или замещению более свежими и эффективными знаниями.

Сегодня отличительной чертой успешных организаций является не только огромное количество интеллектуального капитала, но и существенное сокращение времени, в течение которого успешный, обладающий специальными знаниями сотрудник остается на одном рабочем месте. Рыба ищет где глубже, а человек – где лучше, где больше перспектив, где больше стабильности, где больше удовольствия и удовлетворения от работы, и это надо учитывать.

К середине 90-х годов менеджеры поняли, что знания - это основной фактор, выделяющий одни организации на фоне остальных. После реинжиниринга, TQM (тотального управления качеством) и инициатив стратегического управления (Strategic Initiatives) стало ясно, что такие традиционные критерии, как качество, видение будущего, рациональность операций и т.д., по

¹ Henry Ford. My Life And Work, 1922

- прежнему имеют место, но не определяют достижения конкурентных преимуществ и экономической стабильности организаций.

Быстро развивающиеся инновации определяют постоянное повышение требований к компетенциям работников. Уже становится недостаточным иметь ограниченное количество «центров компетенций». Компетенции, знания и умения сегодня должны быстро распространяться и развиваться на всех уровнях управления организации. Наиболее успешные организации - это те, которые предлагают заказчикам решения высочайшего качества (неважно кто заказчик – государство, частная компания или пенсионер) , с наиболее низкими рисками или и по наиболее низким ценам. Сегодняшний ключ к успеху лежит в способности организации постоянно совершенствоваться и брать все новые и новые высоты. Если раньше специфические / уникальные продукты или услуги удовлетворяли требования заказчиков на протяжении десятилетий, то сегодня возникает огромное количество альтернатив. Многие продукты и услуги при всей их внешней устойчивости удерживаются лишь на протяжении нескольких лет. Ориентация на постоянные изменения и творческий подход выгодно отличает УЗ от предыдущих бизнес-парадигм, подобных TQM, стратегическим инициативам и процессно-ориентированному управлению (ПОУ), которые полагались на неподверженные быстрым модификациям решения, регламенты и бизнес-процессы. Поэтому неудивительно, что по всему миру менеджеры начинают акцентировать внимание на имеющиеся в корпорациях знания и способы наиболее эффективного их накопления, использования и развития.

Конец эпохи процессного управления?

Оценить значение УЗ для организаций можно, сравнивая этот подход с другим популярным сегодня подходом – процессно-ориентированным управлением (ПОУ). Управление через бизнес-процессы – очень действенный способ оптимизировать работу организации. Выделение бизнес-процессов, «очистка» их от бесполезных и ненужных операций, ликвидация лишних и устаревших процессов, приводят к повышению скорости, производительности и качества работ. Создание регламентов и IT-решений, закрепляющих оптимизированные процессы, очевидно повышает эффективность работы компании. И этот подход с 90-х годов прошлого века завоевал огромную популярность. Можно сказать, что ПОУ стал последним методическим и управленческим рывком повышения эффективности индустриальной эпохи.

Однако сегодня мир перешел в постиндустриальное развитие. Начиная с 2000-ных, с развитием технологий, в первую очередь – цифровых, с ростом доступности новых идей и решений, эффективность реинжиниринга процессов и процессно-ориентированного управления начала снижаться. Связано это с тем, что любые процессные технологии, несомненно более эффективные по сравнению с технологиями функциональными, негибки. Твердые регламенты, четкое распределение полномочий и обязанностей, четкие рамки ответственности и жесткие технологии работ – отличный подход для организаций, не испытывающих флуктуации внешней среды, или испытывающих медленные, постепенные изменения требований заказчиков.



В эпоху перемен старые правила, длительное время гарантирующие успех компании, не могут остановить постепенное снижение эффективности и результативности консервативных систем управления. Прошлое становится все более искаженным зеркалом будущего, и установленные правила и процедуры начинают терять свой былой блеск.

Оказавшись в подобной ситуации, многие топ-менеджеры инициируют радикальные реинжиниринговые инициативы, перестраивая процессы и стратегии под новые условия и одновременно разрушая внутренние хранилища «корпоративной памяти» - тех лучших практик и тех выученных уроков, которые помогли организации успешно выживать прежде. Таким образом, в процессе пересмотра бизнес-процессов, регламентов и оргструктур компаний управляющие зачастую делают фатальную ошибку - замещают устаревшую на данный момент «корпоративную память» новой и останавливаются на этом ... в результате последняя также очень скоро оказывается неэффективной.

Для процессно-ориентированного управления и реинжиниринга типичен сиюминутный (на момент проектирования процессов и коммуникаций) во времени взгляд на ситуацию, и это ведет к порочному кругу, в котором решения вскоре оборачиваются новыми проблемами. Причина этому - невозможность централизованно учитывать характерные для сегодняшнего дня прогрессирующие быстрые изменения внешней среды. Разработанные в ходе реинжиниринга новые процессы, новые регламенты, новые коммуникации и т.д., устаревают на следующий день после их внедрения.

Социальные риски

Характерным является то, что в процессно-ориентированных системах управления процессы верхнего уровня (уровня ответственности топ-менеджеров) слабо зависят от состояния или динамики внешней среды. Всегда будут существовать такие верхнеуровневые области деятельности / бизнес-процессы, как:

- Разработка и модификация продуктов и услуг
- Продажи и продвижение
- Материально-техническое снабжение

- Обеспечение работоспособности объектов инженерно-технической инфраструктуры
- Обеспечение компетенциями (HR)
- Организация производства
- Управление активами
- Соблюдение требований законодателя
- Бухгалтерский и налоговый учеты
- Планово-бюджетная детальность
- и т.д.

Все реальные изменения при реинжиниринге ПОУ всегда касаются нижнего уровня иерархии компании, всегда касаются исполнителей. Иначе говоря, внедрение процессно-ориентированных систем управления и реинжиниринг процессов всегда в первую очередь задевает интересы исполнителей. Не тех, кто принимал неверные решения или не увидел вовремя изменения внешней среды, не тех топ-менеджеров, что отвечают за экономическое здоровье организации, а тех, кто является, по сути исполнителем неверных решений и жертвами некомпетентного анализа в высших сферах руководства. Именно поэтому процессно-ориентированные системы управления отличаются очень низкой **социальной адаптивностью** и порождают существенные социальные риски.

В медленно меняющихся реалиях внешней среды такие риски нивелируются своевременным и адекватным управлением организационным развитием компании. Однако при быстрых изменениях внешней среды и несвоевременном реагировании со стороны топ-менеджмента и служб оргразвития, риски возникают колоссальные.

Главная проблема тут не в том, что персонал может объявить забастовку, реагируя на резкие и существенные изменения условий труда. И не в том, что организация сталкивается с серьезными противоречиями необходимых перемен со своей социальной политикой и социальной ответственностью. Главная проблема – в утере уверенности персонала и доверия организации со стороны работников. Неуверенный в своем будущем сотрудник не будет рисковать, не будет ничего делать сверх того, что от него формально требуется. Такой сотрудник не будет предлагать рискованных, но потенциально эффективных идей решений и экспериментов, не будучи на 100% уверенным в успехе своего предложения. Такой сотрудник будет скрывать проблемы и «рисовать красивую отчетность». Такой сотрудник не будет делиться своими знаниями, попытается обеспечить себе уверенную позицию в будущей конкуренции за рабочие места.

В результате организация теряет не только ценнейший ресурс креативности, вовлеченности, лидерства, сотрудничества и инноваций «снизу». Организация теряет объективность оценки реального положения дел - все выглядит превосходно, нет проблем, сотрудники выполняют свою работу на отлично, прекрасная отчетность, высокая исполнительность, хорошие проявления лояльности и корпоративной преданности. Правда даже при стабильной внешней среде постепенно происходит ухудшение экономики организации, но, пока это не критично, можно не предпринимать никаких усилий. В случае же критичных изменений экономики организации, опять включается механизм реинжиниринга, сокращений и оптимизации. Цикл замыкается.

Ориентация на субъекты управления

Небольшие или предсказуемые изменения для организаций с ПОУ не страшны – всегда есть время модифицировать свои технологии, свои регламенты, свои процессы. Однако жизнь постоянно ускоряется, и требования к гибкости бизнес-систем постоянно повышаются.

Квалифицированный читатель вспомнит, что популярность набирает новое течение в процессном управлении – субъектно-ориентированное процессное управление (S-BPM), которое позволяет гибко модифицировать операции и рабочее пространство исполнителей.

Такое решение, как S-BPM неплохо решает проблему негибкости процессно-ориентированных систем управления, ориентируясь на знания, компетенции и опыт конкретных исполнителей. Однако, ключевым недостатком S-BPM при сравнении с УЗ является то, что S-BPM не ориентируется и не акцентируется на накоплении и распространении лучших практик, выученных уроков и новых идей, что ограничивает эффективность S-BPM конкретным рабочим местом, конкретной операцией одного исполнителя. Хорошее решение на одном рабочем месте не распространяется на другие рабочие места. Реализация подхода S-BPM, с точки зрения лучших практик и выученных уроков, замыкается на конкретном работнике, конкретном рабочем месте, и не влияет на эффективность организации так, как это позволяет сделать Управление знаниями.

Казалось бы, что мешает в рамках S-BPM распространять идеи, решения, лучшие практики и выученные уроки? Почему не создавать депозитарии решений и практик, почему не организовать сетевые сообщества, обменивающиеся таким опытом, почему не создавать распределённые проекты? Все это, несомненно, можно сделать. Однако это уже будет не процессно-ориентированным управлением, а полноценным Управлением знаниями, то есть инструменты УЗ будут нивелировать врожденные / генетические недостатки ПОУ.

Поэтому представляется, что Управление знаниями – это очевидное будущее для организаций, которые хотят развиваться в постоянно и динамично меняющейся внешней среде.

Отдельно хочется подчеркнуть, что динамические (и зачастую – драматические) изменения внешней среды, влияют на всех субъектов экономических отношений. Рынок влияет на экономику, экономика влияет на рынок, политические решения влияют на экономические реалии, экономические реалии влияют на политические решения и так далее. Поэтому абсолютно все – от крупнейших госкорпораций до стариков-пенсионеров - подвержены влиянию внешней среды. А внешняя среда сегодня изменяется со все большей и большей скоростью.

ВЫВОДЫ:

Сила компании не в знаниях, которые сработали в прошлом, а в возможности постоянно обновлять «депозитарий корпоративной мудрости» и использовать его содержимое для новых достижений. Те менеджеры, которые в свое время в программах реинжиниринга и внедрения процессно-ориентированного управления, уже пришли к выводу о необходимости внедрения механизмов, позволяющих организациям освободиться от оков зарегламентированности и бюрократии. Очевидно, что процессно-ориентированное управление не только дает существенный эффект, но и может быть тормозом развития организации, удушающим инициативу работников.

Решение состоит в одновременном использовании преимуществ процессно-ориентированного управления, инструментов реинжиниринга и Управления знаниями. Процессно-ориентированное управление отлично себя зарекомендовало, и стоит сохранять и приумножать преимущества ПОУ.

Однако, преимущества ПОУ становятся его же недостатками - четко и разумно регламентируя и ограничивая деятельность, мы лишаем себя инициативы, гибкости и избыточности, то есть необходимых условий развития. Поэтому, отвечая на постоянно растущую динамику

изменений во внешней среде, при соблюдении производственно-технологической дисциплины, необходимо внедрять более гибкие подходы к управлению. Мировая практика показывает нам десятилетия успешного совмещения «жестких» рациональных процессно-ориентированных подходов на уровне организации и «мягких» субъектно – ориентированных инструментов на уровне «земли», то есть там, где создается ценность, потребляемая внешней средой.

Очень часто возникает вопрос – кто должен внедрять или возглавлять внедрение таких инструментов, как Управление знаниями – топ-менеджмент или руководители среднего звена?

Ответ один: управление знаниями, корпоративная культура, вовлеченность, лидерство и мотивированность сотрудников создается их непосредственными руководителями. Эти руководители могут находиться на любом уровне иерархии организации.

Конечно, наилучшим вариантом будет единство всех менеджеров организации в стремлении включить и использовать механизмы Управления знаниями, на практике это будет значить, что в компании сложилась «сильная» корпоративная культура.

Однако в реальной жизни все не так гладко, корпоративная культура меняется от отдела к отделу, от департамента к департаменту. Ждать, когда корпоративная культура божественным провидением придёт к некоему нужному состоянию – наивно.

Реальная корпоративная культура создается руководителями, определяющими принципы взаимодействия их непосредственных подчиненных. Поэтому формировать нужную корпоративную культуру, так же как и применять инструменты Управления знаниями можно и нужно на любой руководящей позиции.

Только так - снизу, добиваясь выдающихся результатов, демонстрируя их вышестоящему руководству, можно добиться того, что руководство обратит внимание на новые, непривычные но эффективные инструменты управления. Руководители, в подавляющем большинстве своем – очень рациональные и разумные люди, и они ни в коем случае не упустят то, что делает работу более эффективной и производительной. Поэтому только в том случае, если эффективность Управления знаниями и «сильной» корпоративной культуры станет очевидной для вышестоящего руководителя, он (она) обязательно начнет менять свой стиль управления, развивая успешные практики.