

## Управление знаниями - ответы на вопросы

Д.Хлебников

Ну вот, прошел месяц с момента публикации первого материала по системе управления знаниями. Я специально выждал некоторое время для того, чтобы собрать обратную связь и с сайта и из бесед с заказчиками и заинтересованными лицами, для того, чтобы продолжение материала было связано с теми вопросами, которые у читателей и заказчиков возникли.

Вопросы, самые разнообразные по форме и содержанию, могут быть сведены к следующим:

1. Как такая система поможет мне, практику, узнать то, что мне необходимо?  
А мне надо знать текущее техническое состояние станков (производственных линий, станций, дорог, зданий, мостов, трубопроводов и т.д.), когда и как их строили и ремонтировали, получить адекватную документацию и т.д.
2. Неужели вы думаете, что с помощью «сообществ практик» и форумов в сети можно будет чего-то добиться? Народ и так в рабочее время сидит в социальных сетях, а тут еще и внутренняя. Как сделать так, чтобы люди делились именно знаниями, а не занимались флудом?
3. И как вы все это реализуете? Как вы рассчитаете или докажете экономический эффект от СУЗ?

Самое интересное состоит в том, что наиболее агрессивными респондентами были люди с научными званиями, занимающие серьезные посты. Тут чаще всего суть вопросов может быть выражена как «решения принимаю я, мне нужна информация для безопасного принятия решений, объясните, как этого добиться через СУЗ». Для таких респондентов есть масса приемов и решений, но они, к сожалению, лежат вне плоскости СУЗ. Это вопросы управления.

А самыми вкрадчивыми и въедливыми респондентами были те, кто (наверное) хочет понять как и что надо делать конкретно, по-видимому для того, чтобы попытаться всё сделать самим. Последняя группа вообще очень любопытна. Это, как правило, люди, не принимающие решений, не имеющие бюджетов, и не обладающие навыками управления. Они почему-то полагают, что я скрываю какое-то сакральное знание, какую-то «зеленую кнопку» или «блюдечко с голубой каемочкой».

Мои респонденты очень обижаются, когда я, на определенном этапе вопросов, задаю им встречный вопрос: «вы готовы заключить контракт?».

Хотя обижаться, господа, не на что. На определенном этапе наши коммуникации перерастают из ликбеза (который я делаю добровольно), в консалтинг или обучение, чего уже хотите вы.

И консалтинг и обучение – это работа, и если вы ее заказываете, будьте готовы к тому, чтобы её оплатить.

Но это лирическое отступление, давайте вернемся к разбору ваших вопросов.

**1. Как такая система поможет мне, практику, узнать то, что мне необходимо? А мне надо знать текущее техническое состояние станков (производственных линий, станций, дорог, зданий, мостов, трубопроводов и т.д.), когда и как их строили и ремонтировали, как эксплуатировали, получить адекватную документацию и т.д.?**

Вопрос непростой.

С помощью СУЗ вы несомненно можете получать такую информацию (не знания, знания – это умение использовать информацию), если вы ее туда внесете. В составе СУЗ (как внешние или встроенные) вы можете использовать экспертные или энциклопедические (поисковые или справочные) системы, которые частично могут заменить работу экспертов.

Однако очень важно понимать, что получите вы на выходе из этих систем только то, что заложили (занесли) в соответствующие базы данных, результатом работы экспертных и энциклопедических систем или систем класса VI, будет исполнение тех алгоритмов, которые в них встроены. Однако это будет ИНФОРМАЦИЯ а не ЗНАНИЯ. Как я уже писал в предыдущем материале, информация становится знанием только тогда, когда она дополняется контекстом, ситуацией, задачей. То есть знания – это понимание того, как и что надо делать с полученной информацией, какие работы, операции, усилия и действия надо предпринимать, если получена та или иная информация.

То, о чем спрашивали респонденты в первом вопросе (группе вопросов) – это получение информации, а не знаний.

В любой компании, в любой организации можно выделить следующую иерархию, похожую на иерархию DIKW, указанную в предыдущей статье.

НЕЯВНЫЕ,  
неформализованные знания,  
«выученные уроки» – приемы и  
методы наиболее эффективного  
выполнения работ

Практический опыт  
сотрудников по  
выполнению требований и  
операций

ЯВНЫЕ,  
формализованные  
знания о том, как  
применять данные и  
информацию

Методические инструкции и  
рекомендации, регламенты  
выполнения операций, описания  
и карты бизнес-процессов,  
технологии и т.д.

Данные и  
информация

Приказы, отчеты, бюджеты, планы,  
оперативная информация, архивные  
данные, нормативные акты,  
законодательство и т.д.

В базе такой иерархии лежат формализованные **ДАННЫЕ** и **ИНФОРМАЦИЯ** – приказы, бюджеты, планы, отчеты и т.д.

Как я уже писал, просто так, сами по себе эти документы без привязки к контексту (конкретной компании, конкретному виду деятельности, конкретной ситуации, конкретному времени, конкретной юрисдикции и т.д.), являются данными, то есть всего лишь некоторым образом структурированными словами и цифрами. В контексте компании / организации, для определенной ситуации, определенного времени и т.д., эти данные становятся информацией.

Для того, чтобы эта информация могла быть использована в деятельности организации, организация создает правила (инструкции, рекомендации, методики, регламенты и т.д.) использования, которые являются знаниями. Эти знания называются явными знаниями, отражающими формализованный опыт и замысел тех, кто занимается организационным проектированием, как правило, экспертов в конкретной области деятельности. Явные знания, как правило, доступны для сотрудников и обязательны к исполнению.

И если бы мы могли рассматривать организацию как техническую систему, находящуюся в стабильных условиях, явных знаний для работы организации было бы достаточно.

Однако, любая организация работает в непрерывно меняющихся условиях, и является на технической, а социотехнической системой. Иначе говоря, любая организация в своей работе использует (в качестве механизмов принятия решений и исполнительных механизмов) людей со всеми их достоинствами и недостатками, с их творческим потенциалом, с их ленью, с их неравнодушием, с их безалаберностью, с их чувствительностью к внешним условиям, и т.д. Для социотехнической системы в изменяющихся внешних условиях невозможно предусмотреть, формализовать и регламентировать всё. Регламенты и инструкции устаревают к моменту их написания – во внешнем мире постоянно что-то меняется, неизбежные допуски и неточности могут складываться или вычитаться, материалы и информация могут быть чуть лучше или чуть хуже, и человек, как исполнительный механизм, постоянно должен принимать решения о том, как действовать в конкретной ситуации.

История знает много попыток загнать человека в рамки жестких регламентов. Один из лучших примеров – армия. Солдат должен соблюдать уставы, носить форму, уметь стрелять, кричать «ура», чистить сапоги, заправлять койку и т.д. Но даже в самых лучших, с точки зрения боеспособности или «показушности», частях, вы не найдете двух солдат, одинаково стреляющих или одинаково заправляющих койки. Даже при достижении одинаковых результатов, способы достижения этих результатов, как правило, разнятся.

Дело в том, что за время своей эволюции, человек хорошо научился решать оптимизационные задачи, позволяющие достигать требуемого результата при минимизации усилий. И не всегда исполнение формальных требований и применение явных знаний соответствует критерию оптимизации «минимизация усилий». Человек научился творчески перерабатывать внешние ограничения для того, чтобы достигать нужного ему результата с наименьшими потерями. И вот такие знания, основанные на личном опыте нахождения оптимальных решений и достижения результатов, называются неявными знаниями. Их не найти в справочниках и методичках, они сугубо индивидуальны, они передаются от человека к человеку, они используют ассоциации с другими видами деятельности, они расплывчаты и неформальны. Это то, что называют опытом, профессионализмом, здравым смыслом, изобретательностью, в отличие от явных знаний, которые описаны в тоннах учебников, рекомендаций и инструкций.

Неявные знания обладают громадным потенциалом, если, конечно, научиться их использовать. При этом, очень важно то, что для организации неявные знания практически бесплатны. Неявные знания человек нарабатывает как

свой личный опыт, как свои личные знания, умения и навыки – как в рамках организации, так и вне её.

Ключевая ошибка респондентов, задававших первый вопрос (группу вопросов) в том, что они не поняли, или я плохо объяснил, что квинтэссенцией, солью, смыслом и сутью систем управления знаниями является сбор, развитие и использование неявных знаний, перевод неявных знаний в знания явные, доступные для изучения, анализа и применения. Если вы решили вопрос по управлению неявными знаниями, по их использованию в целях организации, ваша СУЗ – отличная. И вы можете к ней подключать (еще на стадии концептуального проектирования) любые другие информационные системы – энциклопедические, экспертные, BI, BPM, и т.д.

Если же вы ограничились данными, информацией и формальными явными знаниями, то вы также можете встраивать в систему все, что вы считаете нужным – от видеочатов до ERP. Но только не называйте такую систему «системой управления знаниями», это что-то другое. Это справочная, экспертная, поисковая и т.д. система, но это не СУЗ.

**Резюмируя ответ на первый вопрос** (группу вопросов): *поставленный вопрос не имеет непосредственного (сутового) отношения к СУЗ, однако, в рамках управления знаниями, явными и неявными, очевидна необходимость экспертных, т.е. поисково-справочных систем и соответствующих источников информации - баз данных, архивов, сторонних источников. Если вы создадите соответствующие базы данных и архивы, наполните их нужной вам информацией и экспертными алгоритмами, то вы получите заложенный вами на стадии проектирования результат. Что вы в систему заложите – то и получите.*

Вот тут самое время и место перейти ко второму вопросу (группе вопросов).

**2. Неужели вы думаете, что с помощью «сообществ практик» и форумов в сети можно будет чего-то добиться? Народ и так в рабочее время сидит в социальных сетях, а тут еще и внутренняя. Как сделать так, чтобы люди делились именно знаниями, а не занимались флудом?**

Хороший вопрос.

Действительно, как это так? Люди, на рабочих местах, в рабочее время будут сидеть в каких-то внутренних форумах / чатах / дискуссиях, и, вместо того, чтобы работу работать, будут общаться между собой? Это ж потрясение основ управления, это анархия!

Однако, есть сотни опубликованных примеров (и тысячи неопубликованных) того, как компании получали и получают экономический эффект от

организации внутренних дискуссий, сетевых сообществ, сообществ практик, сообществ профессионалов и т.д.

Вот лишь некоторые примеры полученных от создания «флудильни» экономических эффектов, взятые из открытых источников:

- **Chevron**: сокращение расходов на бурение на 12-20%, сокращение продолжительности бурения на 40%
- **Audi**: срок реализации инновационных идей сотрудников сократился в четыре раза, в 2000 году программа работы с предложениями сотрудников принесла 17,4 млн евро от внедрения 1600 идей, и ещё было реализовано 25 тыс. идей с косвенным эффектом.
- **Сбербанк**: экономический эффект от внедрения Банка Идей составил 7 миллиардов рублей за 2 года работы.
- **Halliburton**: в течение первого года после создания сообщества практик компания сэкономила \$71.5 миллионов на затратах на закупки и материалы, к снижению невыверенных остатков запасов в Саудовской Аравии с \$700 тыс. до \$250 тыс.
- **Ford Motor**: общая экономия за два первых года функционирования программы — \$245 млн.

Желающие могут нагуглить в интернете множество других фактов, информация открыта и доступна.

Я сразу хочу остановить критиков. Я видел много разных отечественных и зарубежных компаний и одно из главных отличий супостатов – умение считать деньги. Они умеют их считать гораздо лучше нас.

Создание сетевых сообществ (сообществ практик, сетевых групп и т.д.), при правильной организации их работы, ведёт к нескольким организационным эффектам, например:

1. **Разрушение иерархии** (не бойтесь, не компании!!), межведомственных и межфункциональных барьеров, бюрократии, местничества, келейности, формированию профессиональных горизонтальных связей. Профессионалу с профессионалом всегда найдется что обсудить. Идеи, подходы, практика работы – это именно те темы, на которые должна быть нацелена СУЗ. Результатом общения профессионалов всегда являются инновационные идеи, новые подходы и приемы выполнения работы, обмен опытом и лучшими практиками. Ради этого можно пожертвовать некоторым рабочим временем, не так ли?
2. **Вовлеченность**. На самом деле, при правильно выстроенной системе мотивирования и вовлечения в работу сообществ профессионалов, люди работают в форумах СУЗ и в нерабочее время. Иначе говоря, правильно организованные и мотивированные профессионалы включают свой

творческий потенциал (на благо компании!!!!) в свободное, неоплачиваемое организацией время. Это дорогого стоит.

3. **Перенос проектной деятельности и коммуникаций** по проектам в сеть. Отпадает необходимость во многих совещаниях, собраниях, штабах, бумажных согласованиях, презентациях, разъяснениях и т.д. Скорость проектной деятельности вырастает существенно. Качество проектов также растет за счет привлечения экспертов, формально не включенных в команду проектов. Поставщики, подрядчики, будущие исполнители, и т.д. могут на стадии разработки проекта принять участие в работе проектной команды, задать вопросы, дать рекомендации, оценку и экспертизу проектным решениям. Поскольку вся проектная документация, обоснования и обсуждения решений сохраняются в базах данных, риски замены части команды проекта существенно сокращаются – вся информация, как формальная, так и неформальная доступна участникам сообщества.

4. **Сбор, консолидация и экспертиза идей сотрудников.** Отпадает проблема «не достучаться до начальства». Любая идея может проходить обсуждение и «обкатку» среди тех, кого она затронет, сетевые эксперты могут дать профессиональные оценки, неформальное согласование проходит в оперативном режиме. И только в случае, если профессионалы и вовлеченные лица согласятся с нужностью идеи, она становится предложением, которое может попасть на стол к руководству. Предложением, уже прошедшим профессиональную оценку и акцептование. Об этом поговорим в другой статье

5. **Сокращение командировок.** На самом деле, примерно 30% командировок и соответствующих расходов могут быть безболезненно перенесены в сетевые коммуникации. Пересылка и обсуждение документов, дискуссии, обсуждение насущных вопросов не только быстрее проводить в сетевом пространстве, но и более эффективно – можно подключать разных специалистов, получать дополнительную информацию и экспертизу....

Список полезных организационных эффектов может быть продолжен, но даже эти пять пунктов показывают какой эффект может дать правильная организация сетевой активности.

Для того, чтобы сотрудники в форумах и дискуссиях СУЗ занимались полезным для компании делом, для того, чтобы СУЗ не превратилась в «сетевую курилку», необходима очень тщательная подготовка. Надо понять, какие знания (явные и неявные) являются для организации критически важными, где эти знания появляются, кто является их генераторами и потребителями. Надо тщательно и оптимально выстроить коммуникации как внутри сообществ так и между ними, надо задать четкие «правила игры», но даже эти

меры не принесут должного эффекта... если люди не будут вовлечены и замотивированы на работу в СУЗ.

Создание мотивирующей атмосферы, вовлечение персонала, создание экспертного сообщества, работа по раскрытию и распространению знаний «зубров», не желающих делиться своим опытом, инициирование и поддержание творческого подхода к решению проблем.

Организация сбора, анализа и апробации новых идей, перевода идей и неявных знаний в знания явные, пригодные для принятия решений – отдельный комплекс организационных задач, без решения которых СУЗ будет мертворожденной.

В отсутствие мотивации и вовлеченности никто не будет обсуждать профессиональные вопросы, никто не будет помогать коллегам. Отсутствие четких механизмов сбора, классификации, распространения и применения знаний, приведет СУЗ к состоянию «флудильни», чего так боятся мои респонденты.

Мотивирование участников СУЗ – непростая задача, поскольку она очень жестко коррелирует с корпоративной культурой организации. Для того, чтобы было понятно, о чем идет речь, я обойду такие объемные вопросы как «сильная или слабая» корпоративная культура. Поступим проще.

Для того, чтобы провести экспресс-тестирование компании на ее корпоративную культуру, достаточно заглянуть в ее офис. Если вы видите отдельные кабинеты с закрытыми дверями, идущих по коридорам сосредоточенных сотрудников с бумагами, если в коридорах нет шума разговоров, если вы видите работников, одетых в одинаковом «деловом» стиле, будьте уверены – вы попали в компанию с так называемой функционально-ориентированной корпоративной культурой. Если же вы увидели открытые двери и прозрачные стены кабинетов, если сотрудники не боятся разговаривать и быстро решать вопросы в присутствии незнакомцев, если стиль одежды можно определить как «business casual», то вы попали в компанию с личностно-ориентированной корпоративной культурой.

Очевидно, что компании с функционально-ориентированной корпоративной культурой (ФОКК), определяющей келейность принимаемых решений, закрытость подразделений, четкое следование иерархии, жесткую регламентацию, типизацию и стандартизацию взаимоотношений, болезненно воспринимают инструменты открытости, выстраивающие горизонтальные связи, мотивирование инициативы «снизу», формирование гибких сообществ, неформальные способы взаимодействия и т.д.



На первый взгляд кажется, что для внедрения СУЗ больше подходят компании с личностно-ориентированной корпоративной культурой (ЛОКК), которая строится на личной инициативе, на формировании социальных профессиональных групп, на взаимодействии и открытости.

Однако это совсем не значит, что компании с ФОКК не могут создавать и эффективно использовать возможности управления знаниями. Ниже приведена таблица, в общих чертах показывающая, что эффективные инструменты мотивирования возможны и для одного и для другого типа компаний.

Инструмент мотивации и стимулирования участника СУЗ	Для личностно-ориентированной корпоративной культуры	Для функционально-ориентированной корпоративной культуры
1. Компенсационный пакет	В соответствии с иерархией должностей + возможен дифференцированный, зависящий от личного долгосрочного рейтинга в СУЗ	Структурированный в соответствии с иерархией должностей в компании
2. Премии, бонусы	<p>Поощрение личного вклада в формирование и развитие знаний, содействие решению проблем, личная активность, востребованность сотрудника в СУЗ.</p> <p>Поощрение производственных, социальных и экономических эффектов</p>	<p>Поощрение коллективного выполнения поставленных задач в срок, своевременной отчетности и производства работ без беспокоящих сигналов «наверх».</p> <p>Поощрение выполнения производственных заданий</p>
3. Депремирование, вычеты	Личная несдержанность и неэтичность, большое количество не ответченных обращений, низкий персональный рейтинг	Невыполнение распоряжений и планов, недостаточное или избыточное время проведенное в СУЗ, отсутствие своевременной отчетности и т.д.
3. Закрепление и вовлечение	Поощрение открытого обсуждения проблем, поощрение участия в непрофильных сообществах, поощрение инициативы и принятия ответственности	Поощряется работа без нареканий, исполнительская дисциплина, активность в рамках исполнения поставленных задач, умение обходить ответственность на уровне взаимодействия подразделений
4. Карьерные перспективы	<p>Ротация и горизонтальное движение участников СУЗ, поощрение повышения квалификации, кадровый резерв, карьерное планирование</p> <p>Введение параллельных (экспертных) карьерных лестниц с переносом части оперативной</p>	Унитарные карьерные лестницы и карьерное планирование в рамках профессиональной специализации.

Очевидно, что в реальной жизни невозможно найти «чистые» корпоративные культуры, ЛОКК и ФОКК – лишь понимание неких крайних состояний корпоративной культуры. В жизни все сложнее, корпоративная культура каждой компании по-своему уникальна. Именно поэтому проектирование системы мотивирования участников СУЗ – сложная, многофакторная задача, которой нужно посвящать много времени и усилий.

Отдельный вопрос при построении системы мотивирования и вовлечения сотрудников в работу в СУЗ – это формирование внутренней атмосферы в организации, которая стимулирует сотрудников на уровне общекорпоративных ценностей. Иначе говоря – вовлекает сотрудников. Для эффективного вовлечения необходимо, вкупе с мотивированием, создавать внутреннюю информационную среду, пронизывающую компанию сверху донизу. Кто-то использует термины «пропаганда» и «внутренний PR», однако более точным будет применение термина внутренние коммуникации.

Одна из ключевых ошибок многих отличных начинаний, приводящая к разрушению полезных инициатив – отсутствие продуманного плана коммуникаций. Игнорирование того факта, что каждый ваш сотрудник ждет разъяснений, поддержки и напоминаний, привело множество изначально очень привлекательных проектов к бесславному концу.

Кто и что должен говорить, какие сообщения должны доходить до сотрудников, в какой форме, как часто, с каким содержанием, на что их мотивировать, к чему "подталкивать"?

Эти и еще множество вопросов для формирования среды, атмосферы поддерживающей изменения в организации (а внедрение СУЗ – это изменение, работа СУЗ нацелена на повышение эффективности, то есть тоже изменения), требуют профессионального проектирования, осознанного планирования и четкого исполнения.

Коммуникации играют важнейшую роль и при организации работы систем управления знаниями.

Как взаимодействуют сотрудники в сообществах, как взаимодействуют сообщества между собой, каковы должны быть роли (лидер, модератор,

эксперт, ...) в сообществах, кто и за что несет ответственность, как сообщества и эксперты взаимодействуют с руководством компании?

Не только эти, но и еще много других вопросов надо продумать и решить на стадии планирования (проектирования) системы управления знаниями.

Если вы не сделаете этого, а просто купите готовое решение, как это пытались сделать многие компании, вы получите тот же результат, что и они – работоспособную, но не работающую систему, висящую мертвым грузом на вашем балансе.

Проектирование и осуществление мероприятий по созданию механизма управления знаниями, вовлеченности и мотивированности участников СУЗ, инструментов оценки эффективности СУЗ – это и есть ответ на третий вопрос (группы вопросов) : [И как вы все это реализуете? Как вы рассчитаете или докажете экономический эффект от СУЗ?](#)

И тут тоже вопрос знаний. Знаний, накопленных с опытом, знаний, которые вы вряд ли сможете найти в книжках или в сети.

Есть четкие механизмы и подходы к построению СУЗ и оценке ее эффективности, проверенные многолетней практикой. В принципе, эти подходы и механизмы можно найти в открытом доступе, однако раскрытие их в настоящем материале будет уже консалтингом и обучением .