

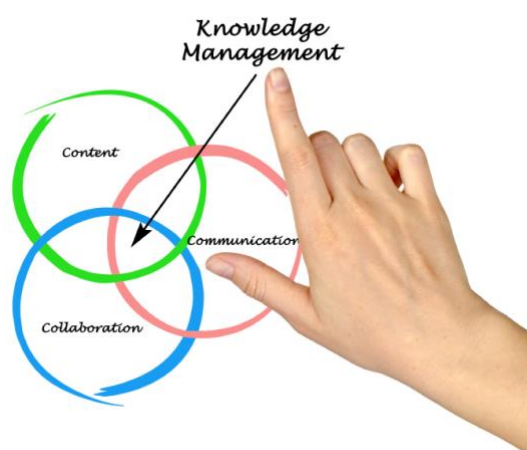
Анализ мирового опыта использования технологий Управления знаниями (Knowledge Management) – кем управляется КМ на практике.

Д. Хлебников

В статье «Анализ мирового опыта использования технологий Управления знаниями (Knowledge Management) – кто реализует инициативы в области КМ» мы разобрали вопрос о том, почему (или зачем) внедряются инициативы в области КМ, и кто их реализует. Однако внедрение инструментов и инициатив КМ – это только начало процесса. Управление знаниями должно быть непрерывным процессом, постоянно находиться в зоне внимания соответствующих специалистов.

Что же это за специалисты, кто практически курирует КМ?

Мировая практика говорит о том, что во многих компаниях вводится позиция СКО – Chief Knowledge Officer, который отвечает за создание, развитие, функционирование и эффективность систем управления знаниями. Как правило, СКО – это не всегда топ позиция в компании, в российских реалиях это либо помощник (редко - заместитель) Генерального директора (СЕО), либо заместитель Директора (или вице-президента) по персоналу. Возможны, конечно и иные варианты, в зависимости от характера и масштабов деятельности организации.



В НК Лукойл, например, сегодня функционируют три самостоятельных системы управления знаниями (СУЗ), управление которыми осуществляется на уровне соответствующих дивизионов, а в ГК Росатом управление СУЗ осуществляется на уровне заместителя Генерального директора (рис 1).

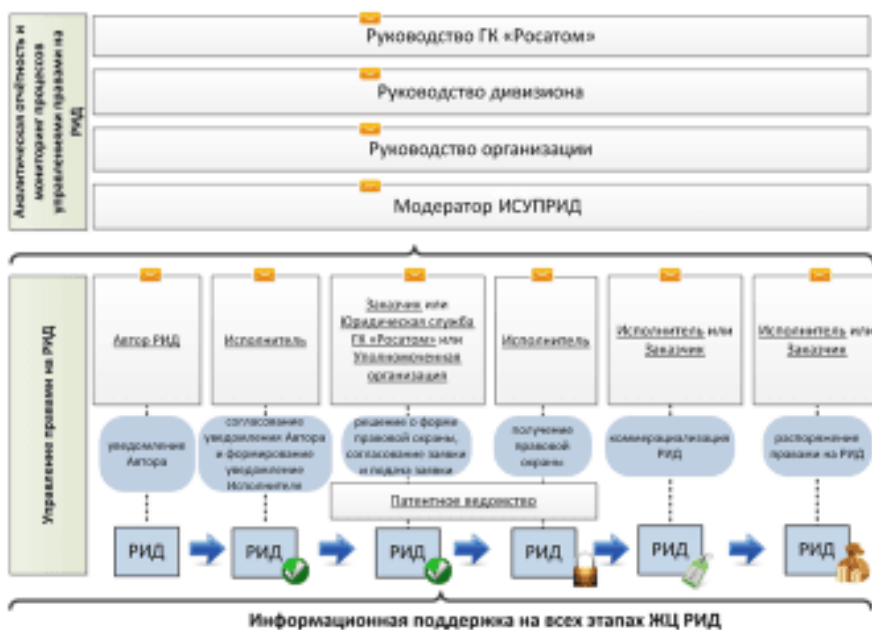
Фактически, в ГК Росатом, заместитель Генерального директора, директор Блока управления инновациями и выполняет

функции СКО в отношении всех подразделений этой гигантской организации.

О типичном (стандартном) функционале позиции, бизнес-процессах, границах деятельности, ответственности и полномочиях, о результатах и мотивационных схемах СКО мы поговорим как-нибудь в другой раз, а сегодня я хотел бы затронуть

тему управления знаниями без специально выделенного СКО, то есть в том случае, когда функционал СКО распределен по системе управления организации.

Единое информационное пространство управления ИС



Взаимодействие основных участников управления интеллектуальной собственностью, реализованное в ИСУПРИД. Пиктограммы конвертов обозначают получение системных уведомлений о событиях.

Рис.1 Единое информационное пространство управления интеллектуальной собственностью ГК Росатом

Примерно половина компаний, эксплуатирующих СУЗ, сегодня позиции СКО (или аналогичной) не имеет, перераспределяя полномочия и ответственность за функционирование и развитие СУЗ на линейных менеджеров организации. Это накладывает определенные ограничения на систему управления знаниями.

Во-первых, это касается целеполагания (постановки целей и задач) СУЗ. Очевидно, что такой функционал должен быть сосредоточен в одних руках. В противном случае СУЗ (или несколько СУЗ) будет «жить сама по себе», ее цели и задачи будут определяться ситуативно и поверхностно, а пользы для организации от управления знаниями ожидать не приходится. Поэтому, как правило, в тех организациях, где отсутствует выделенная роль СКО, функции постановки целей и задач, координации СУЗ с другими направлениями деятельности и контроля эффективности (корпоративных результатов) систем управления знаниями, остается за CEO / Генеральным директором компании.

Во-вторых, это касается общей координации распространения инструментов управления знаниями по организации, вопросов развития СУЗ как информационной платформы и применения знаний и результатов интеллектуальной деятельности в практической работе. Очевидно, что разнообразность этих задач приводит к тому, что на уровне линейного менеджмента они должны распределяться по разным функционалам. И если развитие СУЗ как информационной платформы – это, несомненно, прерогатива IT специалистов и CIO (Chief Information Officer), то вопросы распространения и применения инструментов управления знаниями могут быть отнесены как к HR (управлению персоналом), так и к области ответственности линейных руководителей.

В части ответственности кадровых служб (HR) за распространение и использование технологий управления знаниями, зачастую встает вопрос – а почему это может входить в их сферу компетенции?

Если мы с вами вспомним, что результатом деятельности служб HR является *наполнение рабочих мест организации работоспособными и мотивированными носителями компетенций*, такие вопросы отпадают сами собой. (Правды ради надо отметить, что не все специалисты HR согласны с такой формулировкой). Службы HR непосредственно отвечают за уровень компетенций сотрудников, за соответствие этих компетенций нуждам организации и за мотивирование сотрудников – а мы с вами уже разбирали на семинарах важность мотивирования для эффективной работы СУЗ.

С другой стороны, кто как не непосредственный начальник, может объективно оценить знания, идеи и предложения подчиненного?

Кто, если не линейный руководитель, может решать вопрос распространения лучших практик и выученных уроков?

Кто лучше прямого начальника может направить энергию и творческий потенциал работника в сторону действительно нужных для организации решений и действий?

Иначе говоря, если в организации отсутствует СКО, его функции должны быть осознанно распределены между линейными руководителями и службами HR. На вопрос «как распределить функции?» могут дать подсказки результаты обработки накопленной статистики и опросов, проводимых в последнее время изданием KM World Magazine (<http://www.kmworld.com/magazine>) среди профессионалов и энтузиастов управления знаниями¹.

¹ Далее, по иллюстрациям – сбор и сведение информации, графика и перевод автора.

Функции, выполняемые преимущественно линейными или техническими руководителями

Сразу надо дать необходимое пояснение:

- под линейными руководителями в контексте настоящей статьи понимаются непосредственные (по должности и иерархии) руководители,
- под техническими руководителями – руководители, ответственные за инновационное, техническое и технологическое развитие организации. Я недаром выше привел пример системы управления знаниями и результатами интеллектуальной деятельности ГК Росатом. Директор Блока управления инновациями и есть такой «технический руководитель».

Согласно собранной статистике, превалирование роли и участия линейных и технических руководителей в организации развития работы систем управления знаниями, может быть собрано в три (условных, конечно), основных блока (рис.2):

- *Поиск и сохранение критически важных знаний*
- *Оперативный обмен знаниями*
- *Мотивация и оценка обмена знаниями*

Если первые две функции линейных и технических руководителей кажутся очевидными – действительно, именно они находятся на переднем фронте оперативного обмена знаниями и сохранения критически важных знаний, то функционал по мотивированию и оценке обмена знаниями может выглядеть странно.



Рис. 2. Экспертная оценка участия линейных руководителей и HR, 1 из 3

С одной стороны, мы уже отмечали, что ключевая роль в мотивировании персонала лежит на службах HR. Однако тут нет никаких противоречий. Службы HR, и мы еще остановимся на этом в дальнейшем, решают задачи мотивирования сотрудников на корпоративном уровне, а оперативная мотивация, несомненно лежит на технических или линейных руководителях.

По сути дела, данные, приведенные на рис 2, говорят об очень простой и очевидной вещи. Оперативное управление, оперативный анализ, оперативное принятие решений, оперативное мотивирование сотрудников – в общем, вся оперативная работа, связанная с распространением, применением и развитием технологии управления знаниями, лежит на линейных и технических руководителях. Это означает, что ключевая роль в управлении знаниями непосредственно интегрирована в основные должностные требования руководителей всех уровней, а СУЗ – в операционное управление организацией.

А поскольку управление знаниями ориентировано, в том числе, на решение стратегических, долгосрочных задач организации, можно уверенно говорить о том, что мировая практика предполагает широкое распространение технологий управления знаниями на всех этажах корпоративного управления.

Функции, выполняемые службами HR и линейными или техническими руководителями в одинаковой мере.

Следующая диаграмма (рис 3) показывает функции, которые, по мнению опрошенных экспертов, могут выполняться как службами HR, так и линейными / техническими руководителями.



Рис. 3. Экспертная оценка участия линейных руководителей и HR, 2 из 3

К функциям, которые относятся и к задачам руководителей и к задачам HR эксперты отнесли:

- *Формирование корпоративной культуры, поддерживающей Управление знаниями.* Очень часто приходится слышать, что вопросы создания и поддержания корпоративной культуры – это прерогатива HR или высшего руководства компании. Отчасти это так, но только отчасти. Ведь реальная корпоративная культура как принципы взаимоотношений, ответственности и сотрудничества, закладывается на всех уровнях управления компанией, и в первую очередь – на уровне оперативной работы. Сотрудничество, обмен знаниями, коммуникации, совместная работа – это то, что невозможно «насадить» сверху, это тот климат, та атмосфера, которую формирует каждый руководитель среди своих подчиненных. Поэтому, когда приходится слышать жалобы менеджмента среднего уровня на «тяжелую», не способствующую открытости и сотрудничеству корпоративную культуру, это вызывает, как минимум, удивление. Потому что такие жалобы происходят от создателей, архитекторов того, на что они жалуются. Если вы руководитель, то именно от вас зависит то, какая корпоративная культура будет в вашем подразделении и то, как ваши подчиненные будут сотрудничать (или не будут) с другими подразделениями организации.
- *Выявление и поддержка экспертов, создание экспертных сообществ.* И тут паритет во влиянии и ответственности HR и руководителей очевиден и оправдан. С одной стороны, формирование пула экспертов и экспертных сообществ на корпоративном уровне, несомненно, является задачей HR. В рамках этой работы надо не только выявлять экспертов из разных функциональных или технических областей, но и организовывать их сообщества, их работу, формировать коммуникации, и т.д. на корпоративном уровне. С другой стороны, никто лучше линейных руководителей на местах или руководителей, ответственных за технологии, техническое и инновационное развитие, не сможет оценить уровень грамотности и компетенции Экспертов, реальную пользу от их знаний и экспертизы. Поэтому в данном вопросе службы HR и руководители (линейные и технические) должны работать рука об руку для достижения эффективности СУЗ.
- *Адаптация и обучение новичков.* И тут HR и линейные / технические руководители, должны работать совместно. Если в зону ответственности HR очевидно попадает разработка программ адаптации новых сотрудников (в том числе старых работников, присоединяющихся к СУЗ), то реализация этих программ, наполнение их фактурой, интеграция новых сотрудников в коллектив – несомненно прерогатива и ответственность линейных и технических руководителей.

Таким образом, эксперты, представляющие сотни компаний, успешно пользующихся и развивающих технологии управления знаниями, фактически отметили необходимость сотрудничества и тесной кооперации служб HR и руководителей всех уровней в области создания корпоративной культуры, формирования центров корпоративных компетенций (экспертов и их сообществ) и адаптации новых сотрудников.

Функции, выполняемые преимущественно службами HR

Как уже было сказано, в организациях, внедряющих и эксплуатирующих технологии управления знаниями, есть задачи, реализуемые преимущественно службами HR (рис 4).



Рис. 4. Экспертная оценка участия линейных руководителей и HR, 3 из 3

Эксперты отметили несколько задач, решение которых лучший мировой опыт относит преимущественно к зоне ответственности служб управления персоналом (HR). К ним относятся:

- *Создание и сопровождение локальных нормативных актов, поддерживающих Управление знаниями.* Задача формирования и поддержания актуального состояния внутренних (локальных) нормативных актов – Политик, Положений, Рекомендаций, Регламентов, Должностных инструкций и т.д. организации – относится к вопросам организационного развития, которые могут быть выделены в отдельный функционал, но, как правило, традиционно выполняются службами, входящими в зону

ответственности HR. Участие в разработке и поддержании актуальности таких документов, несомненно, невозможно без специалистов профильных подразделений, однако ключевая роль в логике, здравом смысле, разделении полномочий и ответственности, лежит на службах HR

- *Поддержка лидеров Управления знаниями.* Вопросы поддержки – организационной, моральной, коммуникационной, пропагандистской и т.д. очень важны на ранних этапах внедрения технологий управления знаниями. И в первую очередь, в ней нуждаются лидеры KM. Эта деятельность важна потому, что экономический эффект от KM возникает на уровне капитализации (или стоимости goodwill), то есть может быть консолидирована только по результатам года и на линейном, операционном уровне практически не видна. Поддержка – публичная и регулярная - лидеров KM на корпоративном уровне, формирует у персонала понимание того, что KM – это всерьез и надолго. Это мощный мотиватор – сотрудники, видя постоянную поддержку лидеров KM и технологий KM в целом, начинают ассоциировать свою работу в том числе и с участием в управлении знаниями, воспринимать KM как органическую часть своей работы, как инструмент для личного и профессионального роста.

Роль линейных и технических руководителей в этом вопросе также существенна. Лидеры KM не должны быть оторваны от операционной деятельности, от внимания руководителей всех уровней, от пропаганды и легендирования (да-да, иногда нужно создавать легенды, не на 100% корректные, но мотивирующие персонал) технологий KM. Регулярные упоминания и регулярные обращения к лидерам KM формируют атмосферу доверия и признания как лидеров KM, так и технологий управления знаниями

- *Создание условий для «спонтанного» обмена знаниями.* Все мы прекрасно понимаем, что неформальные отношения – лучшая среда для обмена знаниями, идеями, суждениями. Среда, в которой никто никому ничего не должен, где можно свободно и открыто выражать свое мнение, создаёт условия для спонтанного, неформального общения, обмена знаниями, наблюдениями, идеями и предложениями. Лучшее место для неформального общения – курилка (да простят меня поборники ЗОЖ) или кофе-машина. Опытные руководители, полагающиеся не только на формальные взаимоотношения, но и на силу коллективного разума, зачастую специально выбирают отдельные места и события для рекреации сотрудников. Это могут быть курилки (еще раз простите!), места для приготовления кофе и поедания каких-то вкусностей рядом с чайником или кофе-машиной, отдельные помещения с живой и актуальной информацией о состоянии дел в подразделении (как это делается в кайзен-мастерских),

это могут быть какие-то не формальные события в подразделении (дни рождения, внутренние конкурсы, совместное занятие спортом или преферансом). Некоторые компании (как Google или SpaceX) вообще создают неформальную обстановку в офисе, с гамаками и свободными рабочими местами – работай, где хочешь, можно отдохнуть-поспать, можно на свежем воздухе посидеть... Я понимаю, что в серьезной, «застегнутой на все пуговицы» компании, такое невообразимо, однако призываю задуматься - и Google и SpaceX и многие другие компании, которые вводят неформальную обстановку, прекрасно умеют считать деньги и достигать нужных результатов, не от глупости или скудоумия они используют неформальные инструменты. Очевидно, что создание условий для неформального, спонтанного обмена знаниями, должно проходить на корпоративном уровне. Поэтому эту задачу решают, как правило, службы HR.

Однако и роль линейных и технических руководителей тут немаленькая. Это могут быть небольшие хитрости со стороны руководителя. Например, созвав совещание, руководитель, еще не начав формально совещание, вбрасывает какой-то вопрос, проблему или идею, и сославшись на срочные дела, уходит с совещания.... На 10 минут. Сотрудники, оторванные от текущей, не имеющие возможности уйти (начальство сейчас вернется), не ощущающие административного давления или давления обязанностей (никому не поручено, никто не ответственен), естественным путем начинают обмениваться неформальными мнениями по вброшенной руководителем теме. Через 10-15 минут сотрудники придут к совместному пониманию решения или отношения к проблеме, что и использует руководитель, вернувшийся на совещание. И таких способов создать неформальную атмосферу спонтанного обмена знаниями – очень много.

Резюмируя, нужно отметить, что роль технических и линейных руководителей, организующих оперативную деятельность очень велика. Службы HR могут многое сделать на общекорпоративном, системном уровне, однако выполнение общекорпоративных установок всегда лежит на тех, кто занят практической, операционной деятельностью.

То, как сотрудники будут относиться к управлению знаниями, то, как они будут использовать возможности СУЗ, то, какая корпоративная культура будет существовать в подразделении – зависит, в первую очередь, от непосредственных руководителей.