

УДК 331.1

Управление знаниями в современной организации

Тавасиева Зарина Рамазановна

Кандидат экономических наук,
старший преподаватель кафедры менеджмента,
Финансовый университет при правительстве РФ,
Владикавказский филиал,
362002, Российская Федерация, Владикавказ, ул. Молодежная, 7;
e-mail: zarinacompany@yandex.ru

Позмогов Анатолий Иванович

Кандидат экономических наук, доцент,
профессор кафедры менеджмента,
Финансовый университет при правительстве РФ,
Владикавказский филиал,
362002, Российская Федерация, Владикавказ, ул. Молодежная, 7;
e-mail: pozmogov@bk.ru

Аннотация

В современных условиях хозяйствования вопросы управления тесно связаны с новыми знаниями и инновациями. Управление знаниями в организации становится важным элементом менеджмента, влияющего в конечном итоге на эффективность той или иной организации. Овладение знаниями, их распределение и использование становятся главным источником и ключевым фактором развития материального и нематериального производства, обеспечения устойчивого экономического роста организации. Новые знания в области менеджмента и управление ими являются взаимосвязанными факторами, призванными фундаментально изменить организацию человеческой деятельности и серьезно повысить ее эффективность. Обеспечение приспособляемости управления знаниями к новым условиям является одной из важных задач современной организации. На знаниях базируются хозяйственные и управленческие отношения, выявляются предпочтения хозяйствующих субъектов, происходит обмен и поставляется информация на рынки. Отсутствие информации приводит к краху рынков и препятствует их созданию. Также рассматриваются инструменты управления знаниями в современных организациях на этапах извлечения знаний, их анализа и обмена знаниями. Утверждается, что одна из ключевых

задач организации и управления – это обобщение опыта управления знаниями, его всесторонний анализ, выявление возможностей использования новых организационных моделей и методов с учетом конкретных ситуаций и особенностей хозяйствующих субъектов.

Для цитирования в научных исследованиях

Тавасиева З.Р., Позмогов А.И. Управление знаниями в современной организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Том 7. № 3А. С. 75-84.

Ключевые слова

Знание, управление знаниями, менеджмент знаний, организация, инструменты управления знаниями.

Актуальность вопроса

Глобализация и конкуренция на мировых рынках, быстрое развитие и внедрение инновационных информационных технологий, а также повышение технологического уровня производства являются основными причинами возникновения менеджмента знаний. Объектом исследования научного направления «Менеджмент знаний» являются знания, которые создаются и используются в организациях [Карнаух, 2011, 109].

Конкурентная борьба за лидирующее место на рынке между организациями постепенно делает интеллектуальный капитал каждой из них стратегическим ресурсом. Большинство организаций не может эффективно использовать интеллектуальные ресурсы, которыми владеет, потому что не умеет. Основа интеллектуального капитала – знания, которые надо рассматривать не с позиций здравого смысла, как думает большинство руководителей, а как сложный объект управления.

На современном этапе по-настоящему эффективная организация несомненно должна заниматься управлением знаниями. Для начала рассмотрим особенности знания как ресурса, подлежащего управлению:

- человек является носителем знания и может передавать его неограниченное количество раз. Соответственно, у знания может появиться неограниченное количество владельцев;
- знание не подвергается износу. Можно утверждать обратное: знание при постоянном использовании имеет свойство становиться более ценным и развиваться;
- знание всегда виртуально. Оно может быть следующих видов: явное и скрытое. В зависимости от них знание может применяться по-разному.

Исходя из этого необходимо сформировать новый управленческий подход, учитывающий эти отличия.

Управление знаниями – это непрерывный процесс, который направлен на создание, накопление и использование знаний в организации. Основным критерием его эффективности

можно считать возможность работника организации получить необходимое знание вовремя, что будет способствовать его своевременной реализации [Stewart, 2007].

Цель и классификация инструментов для ее достижения

Целью управления знаниями является обнаружение и направление информации, опыта и профессионализма работников во благо организации, для того, чтобы повысить качество обслуживания клиентов, заказчиков и поставщиков.

Исследование этапов управления знаниями дает возможность выделения трех групп инструментов: извлечение, анализ, обмен и передача знаний (табл. 1).

Таблица 1. Классификация инструментов управления знаниями в организациях

Этапы управления знаниями	Инструменты
Извлечение знаний	1) групповые (круглый стол, метод мозгового штурма и т. д.); 2) индивидуальные (метод интервью, наблюдения); 3) аттестация работников
Анализ знаний	1) разработка набора компетенций по должности; 2) метод анкетирования; 3) анализ и оценка бизнес-процессов в организации; 4) реализация операции «тайный покупатель»
Обмен и передача знаний	1) производственная практика, наставничество; 2) оптимизация бизнес-процессов организации; 3) специальные программные средства; 4) использование моделей организации знаний «Сокровищница» и «Указатель»; 5) использование программы «Мемуарник»

Задачи исследования

Выделяют две основные задачи управления знаниями. Первая задача – это эффективность, знания используются для повышения производительности труда посредством роста быстродействия или сокращения затрат. Вторая – инновации, которая включает использование инновационных товаров, услуг, технологий, организационной структуры предприятий, бизнес-процессов.

В современных условиях хозяйствования организационные, человеческие и технологические компоненты знаний являются наиболее актуальными. Поэтому необходимо добиваться формирования такого подхода к управлению знаниями, который интегрирует и уравнивает вышеназванные компоненты [Тавасиева, Тогузова, 2016]. Организациям, которые хотят идти в ногу со временем, необходимо постоянно уменьшать дефицит знаний. Таким образом, они должны постоянно, непрерывно решать такие важные задачи, как:

- 1) создание знаний;
- 2) усвоение знаний;
- 3) передача знаний.

Управление знаниями

Одной из основных функций управления знаниями является создание и реализация различных методов в зависимости от специфики каждого этапа организации приобретения, создания и освоения новых знаний. В настоящее время определяются те или иные подходы к разделению процесса управления знаниями на этапы с разной степенью детализации. В табл. 2 мы приводим вариант, который учитывает не только имеющиеся предложения, но и реальные цели и потребности обнаружения и использования необходимых знаний.

На этапе «Определить» важной задачей организации является необходимость определения того, какие знания имеют основополагающее значение для ее успеха и эффективности развития. В этой связи необходимо оценить степень компетенции каждого работника в той или иной области знаний. На этом этапе разрабатываются различного вида обучающие программы и системы обеспечения.

Таблица 2. Этапы управления знаниями

Этапы	Цель
Определить	Какие знания имеют основополагающее значение для успеха и эффективности развития организации
Собрать	Получение имеющихся знаний, навыков, компетенций, способов и квалификации
Выбрать	Анализ непрерывного потока собранных, организованных знаний, оценка их пригодности и эффективности
Хранить	Группировка и включение в корпоративную память отобранных знаний
Распределить	Извлечение знаний из корпоративной памяти для того, чтобы они стали доступными для применения
Применить	Использование знаний при реализации заданий, урегулировании проблем, утверждении решений, поиске идей и т. д.
Создать	Раскрываются новые знания с помощью различных средств
Продать	Разрабатываются новые продукты и услуги, созданные на основе интеллектуального капитала, которые могут быть проданы за пределами организации

На этапе «Собрать» основной задачей является необходимость получения имеющихся знаний, навыков, компетенций, способов и квалификации, которые требуются для разработки доменов отобранных базовых знаний. Следующий этап «Выбрать» предусматривает анализ непрерывного потока собранных, организованных знаний, а также оценку их пригодности и эффективности. Необходимо установить цельную структуру как ядро координации и классификации знаний, которые предназначены для хранения в базе. Этап «Хранить» предназначен для того, чтобы сгруппировать и включить в корпоративную память выбранные знания. Этап «Распределить» предусматривает извлечение знаний из корпоративной памяти для того, чтобы они стали доступными для применения. На этапе «Применить» рассматриваются и используются требуемые знания при реализации заданий, урегулировании проблем, утверждении решений, поиске идей и т. д. На этапе «Создать» раскрываются новые знания с помощью таких средств, как наблюдение за потреби-

телями, обратная связь от покупателя и ее исследование, причинно-следственный анализ, эталонное тестирование, лучшие практические примеры, опыт, который приобретен при совершенствовании бизнес-процессов и проектов по рационализации и оптимизации технологического процесса, креативное мышление и т. д. [Мильнер, 2003, 57]. На заключительном этапе «Продать» разрабатываются новые продукты и услуги, созданные на основе интеллектуального капитала, которые могут быть проданы за пределами организации. Для того чтобы данный этап стал осуществимым, предыдущим этапам необходимо достичь определенной фазы зрелости [Анненков, 2011].

Организации в своей деятельности всегда основывались на знаниях того, что и как делать, но обычно считали это само собой разумеющимся. Повышается экономическое значение знаний и осознание их важнейшей роли для организационного выживания. В наши дни организациям необходимо управлять знаниями, вкладывать больший объем инвестиций в разработку, хранение и применение знаний, которые являются одним из главных ресурсов.

Как было сказано выше, подход к управлению знаниями, который уравнивает и интегрирует организационные, человеческие и технологические компоненты знаний, имеет особое значение. Игнорирование компонентов человеческого фактора, производственного процесса и технологий вызывает разные погрешности и упущения.

Огромно воздействие лидеров на организационную культуру и обучение. Руководителям высшего звена необходимо постоянно осуществлять разного рода культурные перемены. Руководители в большей степени ответственны за то, чтобы организация стала ведомой знаниями. Лидеры имеют огромное влияние на организационную культуру, так как они доводят до работников организации планы в области обновления, распределения и использования знаний. Современные системы управления знаниями, по сути, пересекают организационные границы, тем самым укрепляют коммуникации, модифицируя местное знание в организационное.

Компоненты знаний

Доступность информации – важнейшая проблема модернизации процесса доступа к знаниям. Поэтому их распространение – цель многих проектов. Если говорить о *технологических компонентах* знаний, то технология одна не способна урегулировать возникающие проблемы или сформировать необходимые условия для обмена знаниями. Так как результативность управления знаниями зависит от успешной интеграции людей, процессов и технологий, неполноценный уровень развития каждой из этих областей может ограничить распределение и применение знаний.

Особенно можно выделить так называемые *организационные знания*, основанные на способности организации к изменениям с целью выживания и развития. Организационные

знания совершенствуются за счет знаний каждого работника и содержат набор методов, принципов, навыков и правил, которые обеспечивают деловую активность организации и ее кадровый потенциал.

Освоение знаний, их распространение и применение становятся важнейшим источником и главным фактором совершенствования материального и нематериального производства, обеспечения стабильного экономического роста организации. Управление новыми знаниями и новые знания в области управления являются взаимосвязанными факторами, которые призваны фундаментально изменить организацию человеческой деятельности и резко повысить ее эффективность в XXI веке.

На знаниях основываются хозяйственные и управленческие отношения, раскрываются предпочтения хозяйствующих субъектов, происходит обмен информацией. Недостаток информации приводит к крушению рынков и тормозит их создание, поэтому обеспечение приспособляемости управления знаниями к новым условиям является одной из главных задач современной организации.

Для того чтобы стать компанией, которая основана на знаниях, организации необходимо создать «*спираль знаний*», где неизвестные (неявные) знания должны быть выявлены и распространены, чтобы стать частью индивидуализированной базы знаний каждого сотрудника. Спираль обновляется каждый раз для подъема на новую ступень, расширяя базу знаний, применимых к различным областям организации.

Рациональным является распространение образовательных ресурсов индивида в течение всей жизни, а не их концентрация в строго определенный период. Это предполагает образование системы непрерывного постоянного образования с учетом самообучения при консультационно-методической поддержке.

Заключение

Обобщение опыта управления знаниями, его всесторонний анализ, выявление возможностей использования новых организационных моделей и методов с учетом конкретных ситуаций и особенностей хозяйствующих субъектов становятся одними из ключевых задач организации и управления.

Библиография

1. Анненков И.С. Источник конкурентоспособности – управление знаниями // Вестник экономической интеграции. 2011. № 12. С. 7-10.
2. Белоконова А.А., Дудкина А.В., Морозова О.А. Инновации в управлении персоналом // Материалы VII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». 2014. С. 32-38.

3. Власова А.А., Дмитраченко Ю.А. Особенности инновационной деятельности в управлении персоналом // Управление трудовыми ресурсами. 2012. № 5. С. 26-30.
4. Долженко Р.А. Инновации в системе управления персоналом организации // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2013. № 1 (99). С. 149-153.
5. Дресвянников В.А. Построение системы управления знаниями на предприятии. М.: КНОРУС, 2008. 344 с.
6. Карнаух И.В. Инструментарий управления знаниями на предприятии // Научные ведомости Белгородского государственного университета. История, политология. 2011. № 7-1. С. 109-115.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом. М.: ИНФРА, 2010. 638 с.
8. Маслов А.В. Управление знаниями в организации // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2015. № 6. С. 61-68.
9. Мильнер Б.З. Концепция управления знаниями в современных организациях // Российский журнал менеджмента. 2003. № 1. С. 57-76.
10. Спивак В.А. Управление персоналом. М.: Эксмо, 2010. 226 с.
11. Тавасиева З.Р., Тогузова И.З., Туаева Л.А. Менеджмент организации. Владикавказ: Издательство НПКП «МАВР», 2016. 215 с.
12. Тавасиева З.Р., Тогузова И.З. Управление человеческими ресурсами. Владикавказ: Издательство НПКП «МАВР», 2016. 86 с.
13. Jimenez-Jimenez D., Sanz-Valle R. Innovation and human resource management fit: an empirical study // International Journal of Manpower. 2005. Vol. 26. Is. 4. Pp. 364-381. doi: 10.1108/01437720510609555
14. Jorgensen F., Becker K.L., Matthews J.H. Human Resource Management and Innovation: What are Knowledge-Intensive Firms Doing? // Enhancing the innovation environment: Proceedings of the 10th International CINet Conference, 6-8 September 2009. Brisbane, 2009. Pp. 451-463.
15. Stewart T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. N. Y., L., Doubleday, Currency, 2007. P. 67.

Knowledge management in a modern organization

Zarina R. Tavasieva

PhD in Economics,
Senior Lecturer at the Department of Management,
Financial University under the Government of the Russian Federation,

Vladikavkaz branch,
362002, 7 Molodezhnaya st., Vladikavkaz, Russian Federation;
e-mail: zarinacompany@yandex.ru

Anatolii I. Pozmogov

PhD in Economics,
Docent,
Professor at the Department of Management,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Vladikavkaz branch,
362002, 7 Molodezhnaya st., Vladikavkaz, Russian Federation;
e-mail: pozmogov@bk.ru

Abstract

Under modern economic conditions the problems of management are closely connected with new knowledge and innovations. The knowledge management is becoming an important element of management influencing finally the efficiency of this or that organization. Knowledge getting, their distribution and use are becoming the most important source and a key factor of the development of the material and non material production, provision of a stable economic growth of an organization. New knowledge in the area of management and their control are interrelated factors meant to change fundamentally an organization of the human activity and to increase considerably its efficiency. The provision of the adaptation of the knowledge management to new conditions is one of important tasks of a modern organization. The knowledge is the basis for economic and managerial relations. The preferences of economic actors are displayed. The exchange and supply of the information to the markets take place. The absence of the information leads to market failures and prevents their creation. The instruments of management by the knowledge in modern organizations at the stage of knowledge extraction, their analysis and knowledge exchange are shown. It implies the creation of the system of continuous life long learning and self education with the help of methodical and consulting support. It is stated that one of the key tasks of an organization and management is the generalization of the experience, its multilateral analysis, search of the opportunities of new organizational models and methods taking into account typical situations and peculiarities of economic actors.

For citation

Tavasieva Z.R., Pozmogov A.I. (2017) Upravlenie znaniyami v sovremennoi organizatsii [Knowledge management in a modern organization] // *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 7 (3A), pp. 75-84.

Keywords

Knowledge, knowledge management, management of training, organization, knowledge management tools

References

1. Annenkov I.S. (2011) Istochnik konkurentosposobnosti – upravlenie znaniyami [The source of competitiveness is the knowledge management]. *Vestnik ekonomicheskoi integratsii* [Bulletin of economic integration], 12, pp. 7-10
2. Belokoneva A.A., Dudkina A.V., Morozova O.A. (2014) Innovatsii v upravlenii personalom [Innovations in staff management]. *Materialy VII Mezhdunarodnoi studencheskoi elektronnoi nauchnoi konferentsii "Studencheskii nauchnyi forum"* [Materials of the VII International student electronic scientific conference "Student scientific forum"], pp. 32-38.
3. Vlasova A.A., Dmitrachenko Yu.A. (2012) Osobennosti innovatsionnoi deyatelnosti v upravlenii personalom [Peculiarities of the innovative activity in staff management]. *Upravlenie trudovymi resursami* [Management of staff resources], 5, pp. 26-30
4. Dolzhenko R.A. (2013) Innovatsii v sisteme upravleniya personalom organizatsii [Innovations in the system of the staff management of an organization]. *Vestnik Altaiskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Bulletin of the Altai state agricultural university], 1(99), pp.149-153.
5. Dresvyannikov V.A. (2008) *Postroenie sistemy upravleniya znaniyami na predpriyatii* [Building the knowledge management system at an enterprise]. Moscow: Knorus Publ.
6. Karnauh I.V. (2011) Instrumentarii upravleniya znaniyami na predpriyatii [Tools of knowledge management in an enterprise]. *Nauchnye vedomosti Belgorodskogo gosudarstvennogo universiteta. Istoriya, politologiya* [Scientific bulletin of the Belgorod state university. History. Politology], 7-1, pp. 109-115.
7. Kibanov, A.Ya. (2010) *Upravlenie personalom* [Personnel management]. Moscow: INFRA Publ.
8. Maslov A.V. (2015) Upravlenie znaniyami v organizatsii [Knowledge management in an organization]. *Mezhdunarodnyi zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy* [International journal of applied and fundamental research], 6, pp. 61-68.
9. Mil'ner B.Z. (2003) Kontseptsiya upravleniya znaniyami v sovremennykh organizatsiyakh [The concept of knowledge management in modern organizations]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* [Russian journal of management], 1, pp. 57-76.
10. Spivak V.A. (2010). *Upravlenie personalom* [Personnel management]. Moscow: Eksmo Publ.
11. Tavasieva Z.R., Toguzova I.Z., Tuaeveva LA. (2016) *Menedzhment organizatsii* [Management of an organization]. Vladikavkaz: Izdatel'stvo NPKP "MAVR" Publ.

12. Tavasieva Z.R., Toguzova I.Z. (2016) *Upravlenie chelovecheskimi resursami* [Human resource management]. Vladikavkaz: Izdatel'stvo NPKP "MAVR", Publ.
13. Stewart T. A. (2007) *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*. N. Y.-L., Doubleday, Currency, p. 67.
14. Jimenez-Jimenez D., Sanz-Valle R. (2005) Innovation and human resource management fit: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 26 (4), pp. 364-381.
15. Jorgensen F., Becker K.L., Matthews J.H. (2009) Human Resource Management and Innovation: What are Knowledge-Intensive Firms Doing? *Enhancing the innovation environment: Proceedings of the 10th International CINet Conference, 6-8 September 2009*. Brisbane, pp. 451-463.