



## Мотивация персонала в рамках развития систем управления корпоративными знаниями

*Тихонова А.Д.*<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

### АННОТАЦИЯ:

Актуальность статьи заключается в том, что предприятиям любой сферы для обеспечения себе значимого конкурентного статуса требуется создание и совершенствование адекватной системы управления корпоративными знаниями. Автором проанализированы система управления корпоративными знаниями и жизненный цикл знаний в организации, а также рассмотрена новая «культура мышления» как база для обеспечения эффективности систем управления корпоративными знаниями, позволяющая предприятиям избавиться от их производственных проблем. Автор предлагает в разрабатываемые в организациях СУКЗ внедрять инструменты мотивирования сотрудников на образование в течение жизни и стремление к переходу на новую «культуру мышления» в рамках нестандартных методик корпоративного обучения. Предложенная система стимулирования будет интересна, в первую очередь, руководителям промышленных предприятий, поскольку позволяет мотивировать работников действовать в интересах организации и осуществлять свою деятельность с наибольшей эффективностью.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** системы управления корпоративными знаниями, экономика знаний, новая «культура мышления», мотивация персонала, обучение в течение жизни.

## Staff motivation in the development of corporate knowledge management systems

*Tikhonova A.D.*<sup>1</sup>

<sup>1</sup> The Ural State University of Economics (USUE), Russia

### Введение

И nnовационное развитие современных социально-экономических систем обусловлено не в последнюю очередь переходом экономики в новую ее ипостась – экономику знаний. Согласно мнению Д. Белла, «главное значение имеют уже не мускульная сила и не энергия, а информация. Основным действующим лицом становится профессионал, потому что его опыт и образование позволяют ему отвечать всем требованиям, предъявляемым в постиндустриальном обществе» [1] (Bell, 1999).

Целью исследования является анализ знаний как ключевого динамического элемента организации, а также рассмотрение гипотезы, что управление ими должно основываться на достаточной мотивированно-

сти персонала в обучении в течение всей жизни. В рамках данной цели были поставлены следующие задачи:

- проведение сравнительного анализа моделей управления знаниями;
- выделение основной модели жизненного цикла знаний в организации;
- визуализация процесса трансформации знаний в организации;
- анализ инструментов новой «культуры мышления»,
- обоснование значимости мотивирования персонала к обучению в течение всей жизни,

Элементом научной новизны является предложенная автором схема процесса формирования «умной зарплаты» для мотивации персонала.

### Система управления корпоративными знаниями и жизненный цикл знаний в организации

Современная экономика характеризуется постоянным ростом конкурентной борьбы, а также гонкой за созданием конкурентных преимуществ в условиях формирования глобального информационно-экономического сообщества. Предприятиям любой сферы для обеспечения себе значимого конкурентного статуса требуется создание и совершенствование адекватной системы управления корпоративными знаниями (СУКЗ). Следует признать, что при использовании классических систем типа CRM, ERP, PLM желаемый результат достигается не всегда [3] (*Dynkin, Kurenkov, 2003*).

#### ABSTRACT:

The relevance of the article lies in the fact that enterprises of any sphere, to ensure a significant competitive status, requires the creation and improvement of an adequate system of corporate knowledge management. The author analyzes the system of corporate knowledge management and the life cycle of knowledge in the organization, as well as the new "culture of thinking" as a basis for ensuring the effectiveness of corporate knowledge management systems, allowing enterprises to get rid of their production problems. The author suggests to implement tools of motivation of employees for education during life and the desire to transition to a new "culture of thinking" in the framework of non-standard methods of corporate training in the SUKZ developed in organizations. The proposed incentive system will be of interest, first of all, to the heads of industrial enterprises, as it allows to motivate employees to act in the interests of the organization and carry out their activities with the greatest efficiency.

**KEYWORDS:** corporate knowledge management systems, knowledge economy, new "thinking culture", staff motivation, lifelong learning

JEL Classification: M50, M52, M54, M59

Received: 30.04.2018 / Published: 31.05.2018

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers

For correspondence: Tikhonova A.D. (yami513@mail.ru)

#### CITATION:

Tikhonova A.D. [2018] Motivatsiya personala v ramkakh razvitiya sistem upravleniya korporativnymi znaniyami [Staff motivation in the development of corporate knowledge management systems]. *Kreativnaya ekonomika*. 12. (5). – 659-672. doi: [10.18334/ce.12.5.39143](https://doi.org/10.18334/ce.12.5.39143)

Таким образом, в реалиях развития современной экономики организации ставят на первое место не интегрированность своей информационной системы с системами территориально удаленных структурных подразделений и/или филиалов, а методологически организованное управление корпоративными знаниями, эффективность корпоративного образования, обучение в течение жизни.

Для того, чтобы сформировать в организации эффективную СУКЗ, руководству требуется заняться вопросами развития методологии (стандартов) управления путем, например, создания отдела организационного моделирования и развития.

Если говорить о промышленных организациях, то целью создания СУКЗ будет осуществление процесса совершенствования управления как индивидуальными, так и групповыми компетенциями работников, участвующих в реализации того или иного проекта. В таком случае перечень решаемых с использованием СУКЗ задач компонуется из следующего:

- актуализировать состояние информационных систем поддержки принятия решений (СППР) на тактическом и стратегическом уровнях;
- выявить источники устранения разрывов между имеющимися и требуемыми компетенциями в организации;
- вследствие увольнения сотрудников или их ротации исключить потери любого вида их индивидуальных компетенций;
- исключить потери любых видов компетенций организации вследствие структурных преобразований (слияния, реорганизации);
- составить «профили ключевых сотрудников», позволяющие четко обозначить круг профессиональной компетенции каждого из сотрудников как носителей определенных знаний.

В связи с этим можно обозначить три уровня СУКЗ:

- микроуровень (конкретная организация);
- мезоуровень (бизнес-сообщество);
- макроуровень (глобальное информационно-экономическое сообщество).

Использование совокупности всех трех уровней СУКЗ ведет к:

- повышению доли высокотехнологичной и инновационной продукции в фонде накопления Российской Федерации;
- формированию нового типа отраслевой структуры промышленности, который будет характеризоваться высокотехнологичным ядром (преобладать будут про-

---

#### **ОБ АВТОРЕ:**

*Тихонова Анна Дмитриевна*, старший преподаватель кафедры экономики предприятий (yami513@mail.ru)

---

#### **ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:**

Тихонова А.Д. Мотивация персонала в рамках развития систем управления корпоративными знаниями // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 5. – С. 659-672. doi: [10.18334/ce.12.5.39143](https://doi.org/10.18334/ce.12.5.39143)

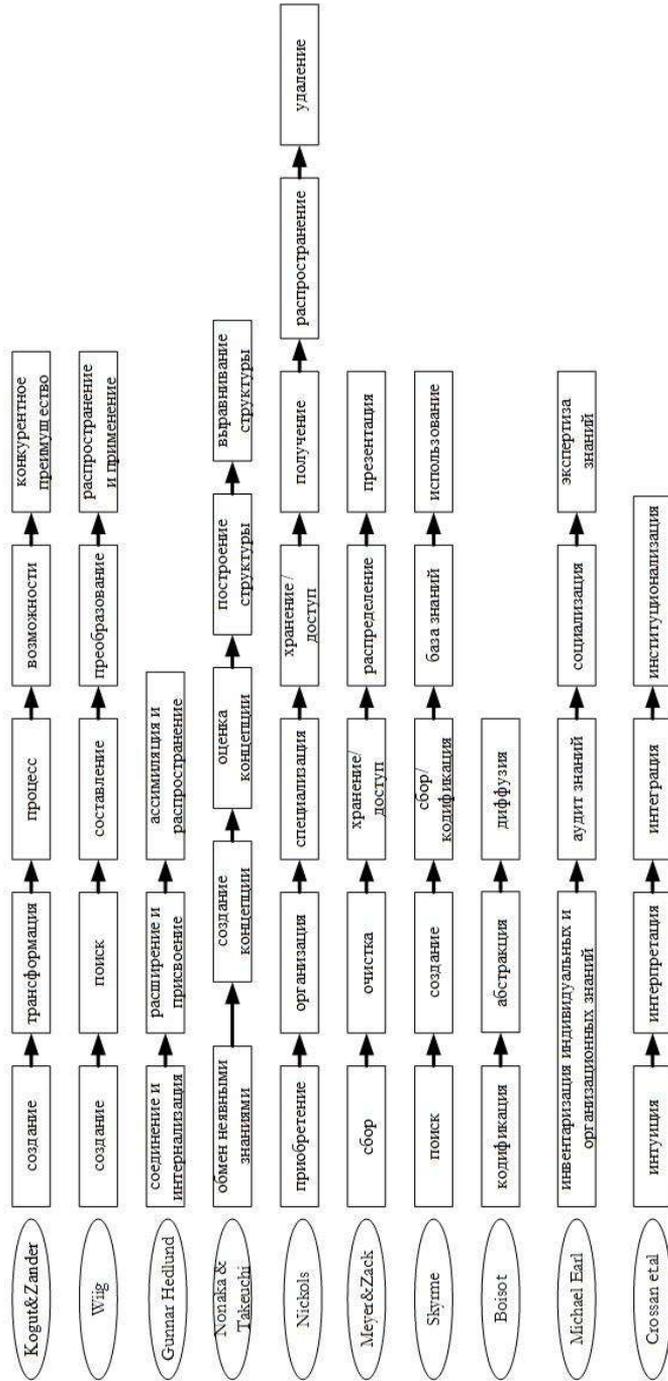


Рисунок 1. Основные модели управления знаниями (1992–1999 гг.)  
 Источник: составлено автором.

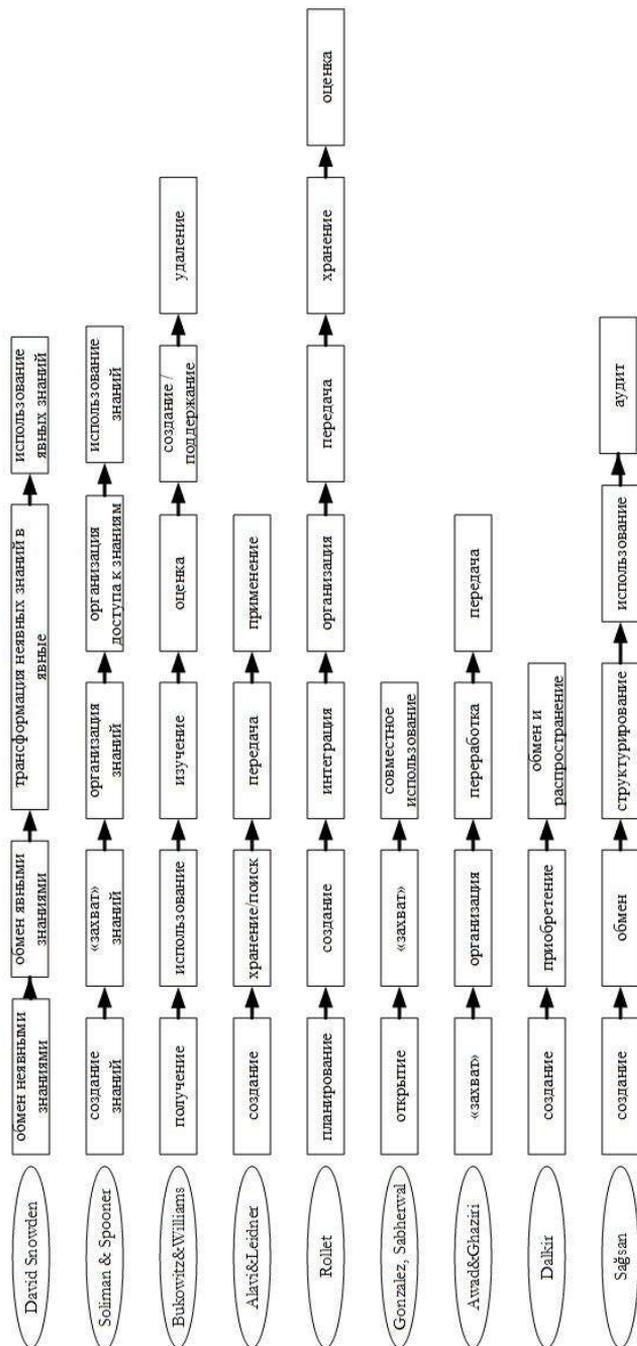


Рисунок 2. Основные модели управления знаниями (1999 г. – н/вр.)  
 Источник: составлено автором.



**Рисунок 3.** Базовая модель жизненного цикла знаний в организации

Источник: [7] (Suslov, 2012)



**Рисунок 4.** Траектории жизненного цикла знаний в организации

Источник: [7]

изводства пятого технологического уклада, а также будут присутствовать элементы шестого и седьмого ТУ);

- увеличению числа инновационных предприятий и организаций [5] (Godin, 2004).

На рисунках 1 и 2 представлены основные модели управления знаниями в организациях различных типов, разработанные в последние десятилетия исследователями-экономистами [8–25] (Crossan, Lane, White, 1999; Hedlund G., 1994; Kogut, Zander, 1992; Mayer, Zack, 1996; Snowden, 1998; Soliman, Spooner, 2000).

На основе рассмотренных моделей, следует отметить, что именно понимание процессов является основой для эффективного управления знаниями в организации, ведущего к росту ее инновационного потенциала.



**Рисунок 5.** Трансформация знаний

Источник: [6] (Kovylin, 2011)

На рисунке 3 представлено описание жизненного цикла знаний в организации.

Как следует из представленной на рисунке логики протекания процессов, для достижения каких-либо результатов, а тем более для обеспечения эффективности организационной деятельности требуется не просто приобретение из внешней среды информации и знаний, но и организация корпоративного обучения. И чем более инновационным и нестандартным будет это обучение в рамках организационной СУКЗ, тем более эффективным будет результат от полученных знаний (рис. 4).

Спустя некоторое время после начала использования большая часть знаний теряют свою актуальность, полезность снижается, происходит вытеснение новыми знаниями. Однако если сотрудники организации заинтересованы в своем развитии, в образовании в течение жизни, то они становятся способны трансформировать полученное знание путем его дополнения своими личными знаниями и опытом. Подобное измененное знание организация в дальнейшем либо использует в собственной деятельности, либо продает или обменивает на новое знание.

Следовательно, эффективность организационной СУКЗ будет заключаться в формировании процессов нестандартного обучения, которые усилят создаваемые персоналом знания и замотивируют его к трансформации в часть «сети знаний» всей организации (рис. 5).

Таким образом, СУКЗ организации должна в своей основе содержать комплексный подход, базирующийся на разработке определенных механизмов в области:

- информационно-коммуникационных технологий инжиниринга и искусственного интеллекта;
- креативной психологии;
- менеджмента;
- педагогики;
- психологии познания;
- экономики.

### Новая «культура мышления»

Мотивация персонала на обучение в течение всей жизни, как было сказано выше, является одним из главных факторов успеха созданной СУКЗ.

Основной проблемой большинства организаций является тот факт, что сотрудники не заинтересованы в развитии полученных знаний, не видят смысла в своем участии в развитии организации и не имеют мотивации к инициации оптимизации производственных процессов. Также следует отметить, что руководство часто упускает из виду возможность того, что простой сотрудник может обладать особыми знаниями и опытом, грамотное развитие и использование которых может принести организации значимую прибыль. Любая организация имеет возможность ликвидировать свои «узкие места», если способна их «увидеть».

Автор согласна с мнением Н. Ю. Власовой и Е. Л. Молоковой, обозначающих систему высшего образования как площадку производства востребованных кадров для национальной экономики и подчеркивающих необходимость ее позиционирования не только с точки зрения социально значимого общественного института, но и с точки зрения элемента рыночных отношений [2] (*Vlasova, Molokova, 2016*). Вузы, таким образом, на основе стейкхолдерских отношений с предприятиями могут стать базой для создания принципиально нового человеческого капитала, «заточенного» под реалии современной инновационной экономики. Выпускники образовательных организаций, а также сотрудники, прошедшие определенную подготовку, мыслящие по определенным правилам, обладающие новой «культурой мышления», способные самостоятельно и осознанно управлять своим мышлением для достижения определенных результатов, могут помочь предприятиям избавиться от производственных проблем. Пути устранения организационных недостатков довольно часто «лежат на поверхности», и, вместо использования метода «проб и ошибок» и «петляния» в альтернативах руководству достаточно замотивировать своих сотрудников и вовлечь их в стремление к организационным изменениям.

Последние годы активно развиваются такие инструменты новой «культуры мышления», как бережливое производство (БП) и теория решения изобретательских задач (ТРИЗ).

Основой концепции бережливого производства являются постоянное стремление сотрудников организации к устранению всех видов потерь, вовлеченность каждого из них, а также ориентация на требования клиентов. Задачей БП является планомерное сокращение операций и процессов организации, которые не добавляют ценность для потребителя.

Основной постулат теории решения изобретательских задач можно сформулировать так: «Техническая система развивается по объективным законам, существует возможность их выявления и использования для сознательного решения возникающих изобретательских задач, то есть эти законы познаваемы».

Как основной инструмент ТРИЗ чаще всего используется алгоритм решения изобретательских задач (АРИЗ). Целью АРИЗ является процесс выявления и разрешения противоречий, возникающих в технических системах и препятствующих их совершенствованию. Ряд последовательных логических шагов, который является основой

АРИЗ, имеет ряд модификаций. В практическом применении нашли применение АРИЗ-77 и АРИЗ-85В.

К инструментам решения задач в ТРИЗ относят:

- вещественно-полевой (вепольный) анализ. Определяются и классифицируются возможные варианты связей элементов технической системы, выявляются закономерности и формулируются принципы преобразования этих элементов для решения поставленных задач;
- метод развития творческого воображения. Позволяет использовать ряд приемов, помогающих преодолеть инерционность мышления в процессе решения творческих задач;
- стандарты решения задач. Основываются на формулировке стандартных проблемных ситуаций и предложении типовых решений для их разрешения;
- таблицу устранения технических противоречий. В таблице представлены противоречия в виде двух конфликтующих параметров, выбранных из списка. При этом разработано 40 приемов, позволяющих устранить противоречия в каждом сочетании параметров. Классификация приемов основана на статистических исследованиях изобретений;
- указатель физических эффектов, в котором описываются физические эффекты, наиболее распространенные для изобретательства. Для каждого эффекта описана возможность его использования при решении той или иной изобретательской задачи.

Следует отметить, что роль человеческого фактора в ТРИЗ стоит на первом месте, поскольку сотрудник, решающий задачи с помощью ТРИЗ, должен, с одной стороны, строго следовать инструментарию и рекомендациям, и в то же время он должен обладать интеллектуальной смелостью и самостоятельностью, позволяющими ему выходить за рамки «зоны комфорта» там, где указаний нет.

Таким образом, авторы считают актуальным внесение в портфель деятельности вузов практики реализации программ дополнительного образования/курсов по внедрению новой «культуры мышления» на основе выше описанных инструментов. Обучение на подобных курсах позволит предприятиям привлечь своих сотрудников к разработке в организации эффективных СУКЗ, а также, как было сказано выше, заняться вопросами развития методологии (стандартов) управления путем, например, создания отдела организационного моделирования и развития.

### **Процесс разработки системы мотивации для совершенствования СУКЗ**

Проблема многих нововведений заключается в том, что они не могут найти применения, поскольку у сотрудников отсутствует желание делать что-либо новое, приносящее благо организации. Поэтому они принципиально отказываются использовать в своей деятельности нововведения. Следовательно, перед внесением изменений в систему управления персоналом, требуется, в первую очередь, настроить сотрудников на их принятие [3].

Исходя из вышесказанного, автор предлагает в разрабатываемые в организациях СУКЗ внедрять инструменты мотивирования сотрудников на образование в течение жизни и стремление к переходу на новую «культуру мышления» в рамках нестандартных методик корпоративного обучения.

Одним из таких инструментов может стать «умная» зарплата, позволяющая повысить результативность работы сотрудников путем устранения «лишнего, нервного и отвлекающего». Каждый сотрудник при этом будет осознавать требования к своим личным показателям и заранее организовывать каждый свой рабочий день наилучшим образом.

Для разработки «умной зарплаты» требуется определить, на каких бизнес-процессах в организации сотрудники:

- «сидят» на базе клиентов;
- «шаманят», усложняют работу;
- допускают ошибки;
- затягивают сроки;
- ленятся;
- не хотят думать и проявлять инициативу;
- подменяют важные, но сложные работы психологически более приятной «текучкой».

После этого требуется:

- установить очевидные и неочевидные показатели результативности для каждой из должностей, основанные на потребности в стимулировании сотрудников к использованию БП, ТРИЗ или иных инструментов новой «культуры мышления»;
- определить, какая работа считается «эталонной», и установить плановые значения по каждому показателю результативности, по которым будет сравниваться фактический результат;
- задать оптимальные соотношения постоянной и премиальных частей заработной платы, не сводящихся к схеме «оклад + процент»;
- привязать качество и сроки выполнения работ сотрудника к зарплатному калькулятору.

Итогом разработки будет, так называемый, электронный «Калькулятор заработных плат» (рис. 6).

## Заключение

Таким образом, внедрение такой системы стимулирования позволит:

- мотивировать работников действовать в интересах компании и осуществлять свою деятельность с наибольшей эффективностью. Это будет происходить за счет того, что каждый сотрудник будет самостоятельно учитывать и оценивать свои показатели и заранее строить план по наиболее эффективной организации своего рабочего дня;



Рисунок 6. Процесс разработки системы мотивации для совершенствования СУКЗ

Источник: составлено автором.

- осуществлять «естественный отбор» наиболее способных и трудолюбивых работников (к сожалению, во многих организациях используется «противоестественный отбор» сотрудников). Поскольку итоговый результат стимулирования зависит как от качественных, так и от количественных характеристик работы, сотрудники, не желающие проявлять инициативу, не станут претендовать на вакантные должности, а уже работающие кадры будут стремиться повысить свои показатели;
- поддерживать обратную связь между всеми подразделениями организации в результате осознания сотрудниками того, что сбой работы одного подразделения повлечет за собой ухудшение показателей связанных с ним отделов.

## ИСТОЧНИКИ:

1. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования. – М., 1999.
2. Власова Н.Ю., Молокова Е.Л. Модели высшего образования в условиях сочетания рыночных и государственных регуляторов // Известия Уральского государственного экономического университета, 2016. – № 3(65).
3. Дынкин А.А., Куренков Ю.В. Конкурентоспособность России в глобальной экономике. – М.: Международные отношения, 2003.
4. Гиниева С.Б., Долженко Р.А. Внутренний краудсорсинг как инструмент вовлечения персонала // Управленец. – 2016. – № 3(61).
5. Годин В.В. Управление инновационными процессами в информационных системах организаций. – М.: ГУУ, 2004.
6. Ковылин Д.М. Управление знаниями как новая стратегическая парадигма организации // Российское предпринимательство, 2011. – № 3.
7. Суслов Д.С. Управление знаниями в организации: основные модели // Креативная экономика, 2012. – № 10.
8. Alavi M., Leidner D. (2001). Knowledge Management systems: issues, challenges and benefits. Communications of the Association for Information Systems, 1 (7)
9. Awad M.A., Ghaziri H.M. (2004). Knowledge Management. Pearson Education International, Upper Saddle River, NJ]
10. Becerra-Fernandez I., Gonzalez A. and Sabherwal R. (2004). Knowledge Management: Challenges, Solutions and Technologies, Pearson, Printice Hall, New Jersey
11. Boisot M. (1998). Knowledge assets: Securing competitive advantage in the information economy. Oxford, UK: Oxford University Press
12. Bukowitz W., & Williams R. The Knowledge Management field book. London: Financial Times/Prentice Hall, 2000
13. Crossan M.M., Lane H.W., White R.E. An organizational learning framework: From intuition to institution // Academy of Management Journal, 1999. – № 24.
14. Earl M., Scott I. 1998 What on earth is a CKO? Survey IBM. London Business School

15. Hedlund G. A model of Knowledge Management and the N-Form Corporation // Strategic Management Journal, 1994. – № 15.
16. Kogut B., Zander U. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology // Organization Science, 1992. – № 3(3).
17. Mayer M., Zack M. The design and implementation of information Products // Sloan Management Review, 1996. – № 37(3).
18. Nickols F. (1996). The Knowledge in Knowledge Management. Retrieved June 22, 2010 from Knowledge Management
19. Nonaka I., Takeuchi K. (1995) The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, Oxford
20. Rollet H. (2003). Knowledge Management processes and technologies, Norwell, MA: Kluwer
21. Sağsan M., Bingol B. (2010). «From Learning Organization To Knowing Organization: A Practical View For Building ‘Knowledge Shrine’ with Four Minarets», in Contemporary Issues in Management and Organizations (Ed.) Cengiz Demir, zmir: Ekin yay nevi
22. Skyrme D.J. (1998). «Knowledge Management Solutions – The IT Contribution», ACM SIGGROUP Bulletin, 19 (1)
23. Snowden D. The ecology of a sustainable Knowledge Management Program // Knowledge Management, 1998. – № 1(6).
24. Soliman F., Spooner K. Strategies for implementing knowledge management: Role of human resource management // Journal of Knowledge Management, 2000. – № 4(4).
25. Wiig K., 1993, Knowledge Management Foundations – Schema press

## REFERENCES:

- Bell D. (1999). Gryaduschee postindustrialnoe obschestvo. Opyt sotsialnogo prognozirovaniya [The coming post-industrial society. Experience of social forecasting] M.. (in Russian).
- Crossan M.M., Lane H.W., White R.E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution Academy of Management Journal. (24).
- Dynkin A.A., Kurenkov Yu.V. (2003). Konkurentosposobnost Rossii v globalnoy ekonomike [Russia's competitiveness in the global economy] M.: Mezhdunarodnye otnosheniya. (in Russian).
- Ginieva S.B., Dolzhenko R.A. (2016). Vnutrenniy kraudsorsing kak instrument вовлечeniya personala [Internal Crowdsourcing as an Instrument of Personnel Involvement]. The Manager. (3(61)). (in Russian).
- Godin V.V. (2004). Upravlenie innovatsionnymi protsessami v informatsionnyh sistemakh organizatsiy [Management of innovative processes in information systems of organizations] M.: GUU. (in Russian).
- Hedlund G. (1994). A model of Knowledge Management and the N-Form Corporation Strategic Management Journal. (15).

- Kogut B., Zander U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology Organization Science. (3(3)).
- Kovylin D.M. (2011). Upravlenie znaniyami kak novaya strategicheskaya paradigma organizatsii [Knowledge management as a new strategic paradigm of the organization]. Russian Journal of Entrepreneurship. 12(3). (in Russian).
- Mayer M., Zack M. (1996). The design and implementation of information Products Sloan Management Review. (37(3)).
- Snowden D. (1998). The ecology of a sustainable Knowledge Management Program Knowledge Management. (1(6)).
- Soliman F., Spooner K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: Role of human resource management Journal of Knowledge Management. (4(4)).
- Suslov D.S. (2012). Upravlenie znaniyami v organizatsii: osnovnye modeli [Knowledge Management at Organization: Main Models]. Creative economy. 6 (10). (in Russian).
- Vlasova N.Yu., Molokova E.L. (2016). Modeli vysshego obrazovaniya v usloviyakh sochetaniya rynochnyh i gosudarstvennyh regulyatorov [The Higher Education Models Under the Combination of Market and State Regulators]. Journal of the Ural State University of Economics. (3(65)). (in Russian).