Тарнопольский В.В.
аспирант факультета мировой экономики, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС, аналитик ООО «Ван Сорс»
vladislav_vt@list.ru

кросс-курс: знания – деньги

оценка знаний в компаниях

Информация все чаше рассматривается как отдельный фактор производства. Компании уже довольно давно управляют своими информационными инфраструктурами – документооборотом, компьютерными системами и т.д. Компании также применяют управление содержанием информации, различные виды анализа и обработки которой существуют в настоящее время. Однако в последнее время компании сталкиваются с необходимостью понимать не только, как хранить и перемещать данные, и не только анализировать содержание, но и понимать, кто в компании владеет той или иной информацией, иначе говоря, знанием. Компании должны отдавать себе отчет в том, что они знают. Необходимо понимание того, кто обладает информацией и кому и какая информация нужна. Это знание должно стать связующим звеном между информационными ресурсами компании и их использованием.

Информация только тогда может рассматриваться как отдельный ресурс, когда можно будет оперировать ею не в целом, а применительно к задачам и работникам. Таким образом, для современных компаний значение управления знаниями и, в частности, оценки знаний представляется критически важным.

Часто возникают ситуации, когда создается знание, в действительности уже существующее где-то внутри компании. Это называется «повторным изобретением». А. Тивана (1) отмечает, что зачастую компании не знают, какими знаниями они уже обладают. Так, на повторные открытия в США ежегодно тратится в совокупности от 2 млрд до 100 млрд долл. В компаниях согласны с тем, что необходимо использовать уже имеющиеся знания. Компании часто страдают от повторного изобретения и повторения ошибок, будучи не в состоянии идентифицировать или передать лучшие практики и экспериментальные знания из одних проектов или областей другим. Проблема повторного изобретения – лишь одно из следствий отсутствия оценки знаний в компании. Оценка знаний в компании состоит из анализа

наличия и потребности в знаниях у работников.

Для отображения потребности в знаниях компании Коллисон и Парселл (2) предлагают задавать сотрудникам два простых вопроса: «Что Вам нужно знать? Какова основная проблема, с которой Вы сталкиваетесь?». При определении потребности в знаниях с помощью данной методики возможно выдвижение предположения «чем больше знаний в компании, тем лучше». Майер и др. (3) демонстрирует, что это не всегда верно, поскольку данный принцип не учитывает следующее:

- не всегда информация, имеющаяся в компании, бывает полезной;
- знания являются временными и используются до тех пор, пока не произведены лучшие знания;
- измеримость объема знаний, например, через количество публикаций или документов, необязательно означает, что организация может их использовать или толковать более разумно;
- знание повышает «незнание», что вызывает следующий парадокс: чем больше компания знает, тем больше знаний ей нужно, что, в свою очередь, влечет к снижению эффективности ежедневных операций.

При анализе потребности в знаниях важным вопросом является целевое распределение знаний внутри подразделений или рабочих групп. Возможное предположение относительно определения потребности в знаниях руководителей и их подчиненных звучит следующим образом: «чем больше различий в знаниях работников – тем лучше». В частности, Итие и Нонака (4) отмечают, что, в отличие от физической командной работы, командная работа, основанная на умственном труде, допускает повышение результативности только в том случае, когда различные знания распределяются между различными людьми. Если бы все члены команды владели одинаковыми знаниями, один сотрудник смог бы выполнить всю работу самостоятельно.

Противоположная точка зрения заключается в том, что только если руководитель знает и умеет делать то, что знают и умеют его подчиненные, он сможет создать свой продукт. Если же руководитель не знает того, что знают подчиненные, он не сможет проконтролировать, выбрали ли подчиненные наиболее продуктивный способ работы, или же они идут по неправильному пути. Единственное, что можно проверить в таком случае, это выполняются ли работы в соответствии с определенными профессиональными стандартами. Если результаты труда представляют собой определенный продукт или же отдельные задачи, руководитель может оценивать результат работы команды без понимания того, как именно продукция была изготовлена. Но это не предотвратит возможного уклонения от выполнения работы членами команды или выбора ими неоптимального способа работы. Если резуль-

Ключевые слова:
управление знаниями,
оценка знаний,
карты знаний

тат деятельности команды нельзя измерить, ситуация еще более усложняется.

Анализ наличия знаний осуществляется двумя методами: опросом и наблюдением. При опросе у работников узнают напрямую, какие знания уже имеются, а какие еще необходимы. Говоря об индивидуальном знании, может возникнуть проблема, связанная с тем, что члены группы не располагают сведениями о том, какие знания, умения и опыт есть у других членов команды, а также они не имеют понятия об эффективности использования работы, проделанной другими . Для этого случая представлен ряд практик, которые способствуют большей групповой сплоченности (M. Pao, (5)):

- выделение времени на каждом совещании для того, чтобы кто-либо из команды подробно описывал суть своей работы, инструменты, которые он для этого использует, и как он может помочь работе других;
- распределение обязанностей среди членов группы для сбора информации по выполненной работе, распространение этих отчетов внутри группы и по всей организации.

проблема повторного изобретения – лишь одно из следствий отсутствия оценки знаний в компании

- предоставление общего виртуального пространства для работы группы в единой базе данных и структурирование его для доступного обмена документов между группами.

Эти меры адекватны для небольших групп. В больших группах, в которых многие даже не знакомы друг с другом, лучше использовать более технологически ориентированные методы, например, «желтые страницы», презентации, «выставки знаний» и т.д.

Метод наблюдения означает обнаружение особенных подходов к работе или проявлений недостатка знаний. Согласно Д. Скирме (6), во многих организациях невозможно использовать расчеты и моделирование для выявления лучших практик, необходимо опираться на суждения. Также необязательно и существование возможности распознать процессы, лежащие в основе лучших практик. Поэтому для выявления лучших практик понадобится:

- регистрация техник и практик, которые успешно используются работниками;
- обращение особого внимания на тех, о ком говорят «он делает нечто интересное»,
- поиск примеров, в которых определенные техники чаще всего ассоциируются с хорошими результатами;
- применение «оценочных групп», состоящих из экспертов, для оценки таких практик.

Для сведения данных анализа наличия и потребности в знаниях по всей компании или выбранному участку используют карты знаний. Разные авторы предлагают

различные виды карт, впрочем, после использования различных видов карт в консалтинговых проектах был сделан вывод, что табличная форма, где по строкам обозначены носители знаний, а по столбцам (*рис. 1*) – содержание знаний, является наиболее функциональной. Наличие (н) и потребность (п) в знаниях обозначены на пересечении граф с носителями и содержанием. Возможно добавление условных обозначений для дифференциации различных уровней знания и других параметров в зависимости от конкретной ситуации.

Карты знаний, включающее в себя только людей в качестве носителей, называют картами компетенций или корпоративными «желтыми страницами». Это один из наиболее распространенных инструментов управления знаниями на сегодняшний день за счет легкости реализации и наглядности. С помощью технических средств подобные «желтые страницы» реализуются в виде блогов и личных страниц работников в интранете.

если бы все члены команды владели одинаковыми знаниями, один сотрудник смог бы выполнить всю работу самостоятельно

В заключении отметим, что оценка знаний – ключевой этап в построении всей системы управления знаниями в компании. Понимание того, у кого есть информация и кому она нужна, позволяет создавать эффективные структуры и про-

Носители/ Содержание	Реальные скидки клиентам	Практики мотивации персонала	Процентные ставки по кредитам	...
Работник 1	Н			
Работник 2		П		
Документ 1	Н			
Система 1			П	
Обычай 1		Н		
...				

Рис.1. Вид карты знаний

оценка знаний – ключевой этап в построении всей системы управления знаниями в компании

цессы, выстроить данные инициативы под конкретные измеримые нужды, а также контролировать соотношение наличия и потребности в знаниях по отдельным организационным единицам на регулярной основе.

Литература

1. Tiwana, A. The Knowledge Management Toolkit. Prentice Hall. 1999 – 640 с. – ISBN 0-13-012853-8.
2. Коллисон К., Парселл Д. Учитесь летать / Collison C., Parcell G. (2004) Learning to fly, Capstone. – М. : Институт комплексных стратегических исследований, 2006 – 296 с. – ISBN 5-903148-01-8/
3. Maier R., Hadrich T., Peinl R. Enterprise Knowledge Infrastructures. Springer, 2005 – 388 с. – ISBN 3-540-23915-4/
4. Knowledge creation and management New challenges for managers / Под ред. Ichijo K., Nonaka I. – Oxford University Press, 2007 – 336 с. – ISBN 0-19-515962-4.
5. KM tools and techniques : practitioners and experts evaluate KM solutions / Под ред. Rao M. – Elsevier Butterworth–Heinemann, 2005 – 453 с. – ISBN 0-7506-7818-6.
6. Skyrme D. J. (2001). Are Your Best Practices Really the Best? (Электронный ресурс). – Электрон. дан. – Режим доступа : http://www.skyrme.com/updates/u54_f1.htm. – Загл. с экрана.

КЭ



в журнале
креативная экономика,
входящем в перечень изданий,
рекомендуемых ВАК для публикации
результатов научных исследований,
можно опубликовать
научную статью
в кратчайшие сроки
звоните по телефону (495) 648 6241
пишите по адресу
editor@CreativEconomy.ru
или узнайте условия на сайте
www.CreativEconomy.ru