

Жизненный цикл знаний

управление знаниями в организации: основные модели

Аннотация

По своей природе знания не статичны, но организации вынуждены управлять ими так, как будто они таковыми являются. В связи с этим актуальным является рассмотрение вопросов различных моделей управления знаниями в организации. Автором приводится сравнительный анализ моделей управления знаниями и выделяются основные черты комплексной системы управления знаниями.

Ключевые слова: управление знаниями, модели управления знаниями, комплексная система управления знаниями, новая экономика, инновационный менеджмент

Знание инструментов управления не является универсальным. Каждый этап управления знаниями требует определенного набора управленческих инструментов. Организации, понимающие динамику данного процесса, эффективнее функционируют в отрасли в силу максимально продуктивного использования имеющегося у них инструмента знаний.

Какие модели имеются?

С целью поиска ключевых характеристик комплексной модели управления знаниями в организации, рассмотрим основные модели управления знаниями, разработанные в течение последних десятилетий:

- Kogut&Zander (1992): создание, трансформация, процесс, возможности и конкурентное преимущество [1];
- Wiig (1993 год): создание, поиск, составление, преобразование, распространение и применение знаний [2];
- Gunnar Hedlund (N-Form) (1994): соединение и интернализация, расширение и присвоение, ассимиляция и распространение [3];

Суслов

Дмитрий Сергеевич

аспирант

экономического

факультета,

Московский

государственный

университет

им. М.В.Ломоносова

ds.suslov@gmail.com

**знание процессов
является одним
из основных
элементов успешного
управления знаниями
в организации**

- Nonaka & Takeuchi (1995): обмен неявными знаниями, создание концепции, оценка концепции, построение структуры, выравнивание структуры [4];
- Nickols (1996): приобретение, организация, специализация, хранение/доступ, получение, распространение, удаление [5];
- Meyer&Zack (1996): сбор, очистка, хранение/доступ, распределение, презентация [6];
- Skyrme (1998): поиск, создание, сбор/кодификация, база знаний, использование [7];
- Boisot (1998): кодификация, абстракция, диффузия [8];
- Michael Earl (1998): инвентаризация индивидуальных и организационных знаний, аудит знаний, социализация, экспертиза знаний [9];
- Crossan et.al. (4I) (1999): интуиция, интерпретация, интеграция, институционализация [10];
- David Snowden (1999): обмен неявными знаниями, обмен явными знаниями, трансформация неявных знаний в явные, использование явных знаний [11];
- Soliman & Spooner (2000): создание знаний, «захват» знаний, организация знаний, организация доступа к знаниям, использование знаний [12];
- Bukowitz&Williams (2000): получение, использование, изучение, оценка, создание /поддержание, удаление [13];
- Alavi&Leidner (2001): создание, хранение/поиск, передача, применение [14];
- Rollet (2003): планирование, создание, интеграция, организация, передача, хранение, оценка [15];
- Becerra-Fernandez, Gonzalez, Sabherwal [16] (2004): открытие, «захват», совместное использование;
- Awad&Ghaziri (2004): «захват», организация, переработка, передача [17];
- Dalkir (2005): создание, приобретение, обмен и распространение [18];
- Sağsan (2006, 2007, 2009): создание, обмен, структурирование, использование, аудит [19].

На основе рассмотренных моделей можно сделать вывод о том, что знание процессов является одним из основных элементов успешного управления знаниями в организации.

Что лежит в основе?

Рассмотренные модели поддаются усредненной классификации и, в общем, построены на четы-

рех базовых моделях: модель Awad&Ghaziri; модель Becerra-Fernandez, Gonzalez&Sabherwal; модель O'dell, Grayson&Essaides; и модель Alavi&Leidner, рассмотрим их подробнее.

Модель **Awad&Ghaziri** (2004) включает четыре этапа жизненного цикла знаний в организации:

1. «Захват» знаний. Данная фаза включает в себя поиск знаний как во внутренней, так и во внешней среде, а также их фиксацию в рамках организации.
2. Организация знаний. Данные и информация должны быть организованы таким образом, чтобы индивидуумы могли использовать их для создания полезных знаний. На данном этапе используются индексация, кластеризация, каталогизация, фильтрация и другие инструменты для эффективной организации знаний.
3. «Фильтрация» знаний. Осуществляется переработка знаний с использованием интеллектуального анализа, который необходим для преобразования неявных знаний в явные.
4. Передача знаний. Знания должны быть переданы в рамках организации с использованием определенных инструментов.

Следующая модель жизненного цикла управления знаниями была разработана **Becerra-Fernandez, Gonzalez и Sabherwal** (2004). Она включает 4 этапа и 7 подпроцессов:

1. Открытие знаний. На данном этапе разрабатываются новые явные знания на основе данных и информации либо путем синтеза уже имеющихся знаний. Открытие знаний включает в себя два подпроцесса: комбинация и социализация. Открытие новых явных знаний является частью комбинации, а неявных знаний – частью социализации.
2. «Захват» знаний. Процесс извлечения явного и неявного знания, находящегося в головах людей (отдельных лиц или групп). Этап включает в себя два подпроцесса: экстернализация (преобразование неявных знаний в явные) и интернализация (преобразование явного знания в неявное).
3. Обмен знаниями. Обмен знаниями обладает тремя характеристиками: эффективная передача знаний; происходит обмен знаниями, а не рекомендациями, основанными на знаниях; обмен знаниями происходит не только между людьми, но и между группами, подразделениями, организациями. Обмен

осуществляется переработка знаний с использованием интеллектуального анализа, который необходим для преобразования неявных знаний в явные

**циклическая модель
жизненного цикла
знаний в организации
позволяет понять
не только
иерархический
порядок процессов
управления знаниями,
но и их зависимость**

знаниями включает два подпроцесса: социализация и обмен (передача явного знания).

4. Использование знаний. Целью данного этапа является принятие эффективных решений и четкое выполнение задач. Для этого требуется использование всех имеющихся преимуществ знаний, включающих в себя (подпроцессы): направление – направление действий другого лица без передачи знаний; процедуры – использование знаний, встроенных в определенные процедуры для изменения будущего поведения лица.

O'dell, Grayson&Essaides (2003) выделяет семь этапов жизненного цикла знаний в организации: организация, обмен, адаптация, использование, создание, определение, сбор знаний. Особенностью данной модели является отсутствие в ней четкой иерархии при взаимозависимости всех этапов.

Alavi&Leidner (2001) рассматривает управление знаниями в рамках информационных технологий. Модель включает в себя следующие этапы: создание, хранение, передача, и применение знаний.

Порядок процессов и их зависимость

Предполагается наличие двух комплексных моделей жизненного цикла знаний в организации: порядковой и циклической. Базовая порядковая модель построена на основе процессов управления знаниями в организации (рис. 1).

Циклическая модель жизненного цикла знаний в организации позволяет понять не только иерархический порядок процессов управления знаниями, но и их зависимость (рис. 2).

В рамках циклической модели выдвигается пять этапов жизненного цикла управления знаниями. На первом этапе подразумевается создание определенной среды, в которой могли бы образовываться индивидуальные, групповые и организационные знания. На втором этапе осуществляется обмен знаниями; выделяется несколько инструментов эффективного обмена знаниями в организации: формальные и неформальные социальные сети, работа в команде, организационное обучение, обмен практикой, и формальные структурированные технологические связи. После создания инфраструктуры знаний, на третьем этапе жизненного цикла необходимо структурирование знаний, целью которого является хра-

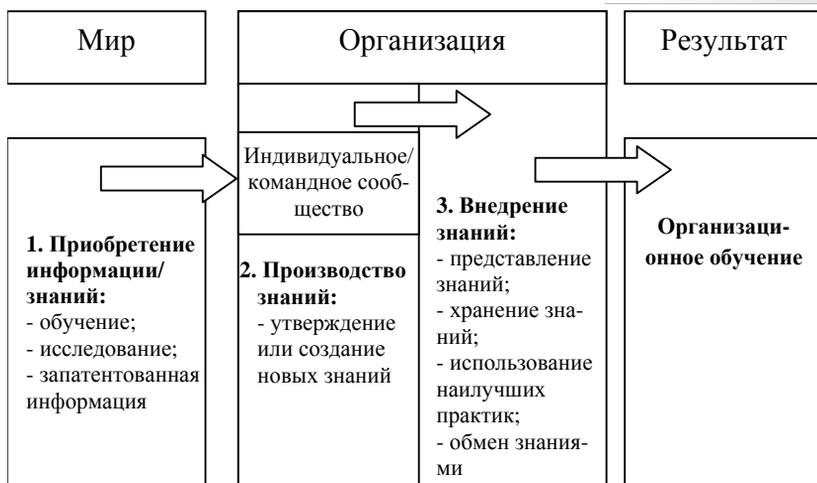


Рис. 1. Базовая порядковая модель жизненного цикла знаний в организации

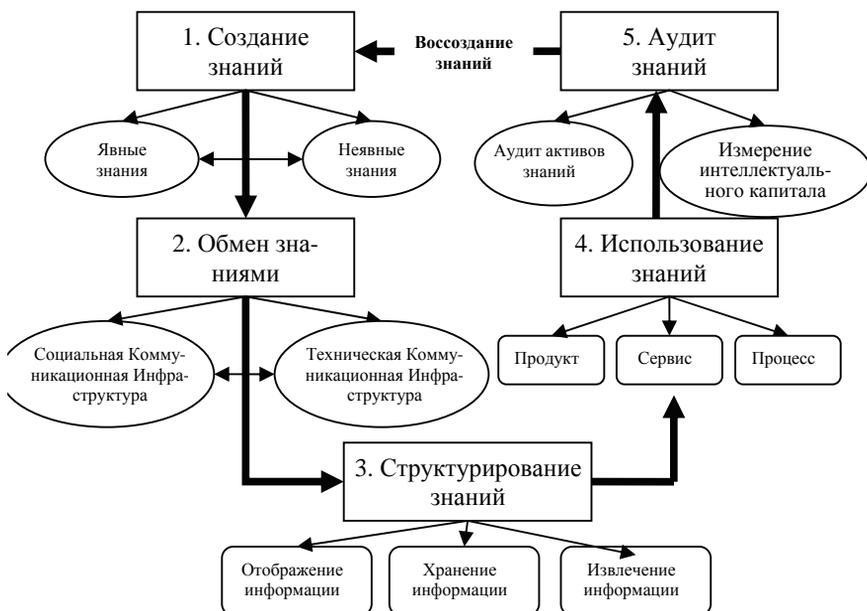


Рис. 2. Циклическая модель жизненного цикла знаний в организации

**во многом
жизненный цикл
знаний
в организации
зависит
от актуальности
самих знаний.**

нение знаний для будущего использования. На четвертом этапе осуществляется использование знаний. Alavi (2001) выделяет несколько механизмов эффективного использования знаний: директивы (правила, стандарты, процедуры); организационные процедуры (использование и интегрирование специальных знаний); автономные целевые группы (создаются для решения специальных проблем); информационные технологии [13]. Аудит знаний подразумевает совершение организацией одного или нескольких из следующих действий (Tiwana, 2002): разработка стратегии, основанной на использовании знаний; построение плана/технологии управления знаниями; планирование/подготовка плана управления знаниями; планирование исследований и разработок; и другое [18].

Таким образом, автор делает предположение о том, что во многом жизненный цикл знаний в организации зависит от актуальности самих знаний [19]. Это объясняется тем, что после возникновения в виде индивидуальной неформализованной идеи или путем выработки нового навыка знанию необходимо пройти процесс формализации, чтобы вся организация смогла им пользоваться (рис. 3).

Знание есть непреходящая ценность

Актуальность знания прекращает расти и получает широкое распространение внутри организации. Сотрудники получают к нему доступ, используют его для выполнения поставленных задач. Если знание обладает исключительной важностью и его сложно передать путем простой формализации, то воз-

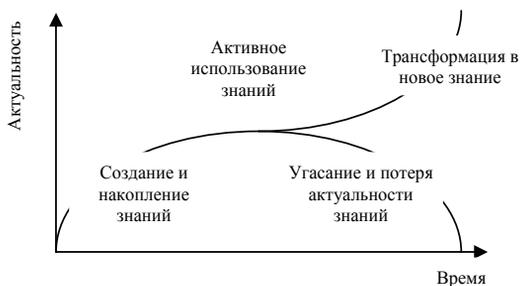


Рис. 3. Раздвоение жизненного цикла знаний в организации

можно организация специального обучения этому знанию для сотрудников. Однако спустя некоторое время актуальность знания начинает снижаться, его вытесняют новые знания, а старым перестают пользоваться. Важный факт заключается в том, что актуальность никогда не может упасть до нуля, потому что однажды созданное знание когда-нибудь кому-нибудь обязательно пригодится. В конце концов, компания может всегда его продать или обменяться им на новое знание с другой организацией.

У организационного знания есть и иная судьба. Спустя некоторое время активного использования и тиражирования сотрудники непременно дополняют его своими личными знаниями и опытом использования. Вполне возможно, что при образовавшейся внешней угрозе или открывшейся возможности ранее использовавшееся организацией знание станет основой или трансформируется в новое знание, которое будет актуально для текущего положения компании. Таким образом, переход старого, теряющего свою актуальность знания в новое состояние продлит ему жизнь на благо организации

Вывод

Модели управления знаниями фокусируются в основном на трех ключевых этапах жизненного цикла: *создание, использование и утилизация знаний*. Анализ моделей приводит к подтверждению гипотезы о знаниях как ключевом динамическом элементе организации, и, следовательно, управление ими должно строиться исходя из этапа их жизненного цикла.

Литература

1. Kogut B., Zander U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, *Organization Science*, 3(3), 383-397.
2. Wiig, K., 1993, *Knowledge Management Foundations – Schema press*.
3. Hedlund, G. 1994, A model of Knowledge Management and the N-Form Corporation, *Strategic Management Journal*, Spring, pp. 73-90.
4. Nonaka, I. and Takeuchi, K. (1995) *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
5. Nickols, F. (1996). *The Knowledge in Knowledge*

***актуальность
никогда не может
упасть до нуля,
потому что однажды
созданное знание
когда-нибудь кому-
нибудь обязательно
пригодится***

Management. Retrieved June 22, 2010 from Knowledge Management.

6. Mayer, M., Zack, M. (1996). The design and implementation of information Products. Sloan Management Review, 37 (3).

7. Skyrme, D. J. (1998). «Knowledge Management Solutions – The IT Contribution», ACM SIGGROUP Bulletin, 19 (1).

8. Boisot, M. (1998). Knowledge assets: Securing competitive advantage in the information economy. Oxford, UK: Oxford University Press.

9. Earl, M. & Scott, I. 1998 What on earth is a CKO? Survey IBM. London Business School.

10. Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. Academy of Management Journal, 24, 522-537.

11. Snowden, D.(1998) The ecology of a sustainable Knowledge Management Program. Knowledge Management, 1(6).

12. Soliman, F., Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: Role of human resource management. Journal of Knowledge Management, 4 (4), 337-345.

Bukowitz, W., & Williams, R. (2000). The Knowledge Management field book. London: Financial Times/Prentice Hall.

13. Alavi, M., Leidner, D. (2001). Knowledge Management systems: issues, challenges and benefits. Communications of the Association for Information Systems, 1 (7).

Rollet, H. (2003). Knowledge Management processes and technologies, Norwell, MA: Kluwer.

14. Becerra-Fernandez, I.- Gonzalez, A. and Sabherwal, R. (2004). Knowledge Management: Challenges, Solutions and Technologies, Pearson, Printice Hall, New Jersey.

15. Awad, M.A., Ghaziri. H.M. (2004). Knowledge Management. Pearson Education International, Upper Saddle River, NJ.

16. Sa san, M. and 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.

17. O'Dell, C. Grayson, C.J., Jr. (2003). If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice. New York, NY: The Free Press.

18. Tiwana A. (2002). The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms. Prentice practice. Journal of Strategic Information Systems, 9 (2-3).

19. Заркович А.В. К вопросу становления «новых экономик»: инновационная экономика // Вопросы инновационной экономики, 2012, № 3 // <http://www.creativeconomy.ru/articles/24477/>.



Dmitry S. Suslov

*Postgraduate Student, Economy Faculty,
Lomonosov Moscow State University*

Knowledge Management at Organization: Main Models

Abstract

Knowledges are not static by their nature, but companies forced to manage them like they are static. Accordingly consideration of different models of company's knowledges management is actual. Author makes comparison analysis and educes main particularities of knowledge management complex system.

Keywords: knowledge management, knowledge management model, knowledge management complex system, new economy, innovative management