

# ЭКОНОМИСТ

# Управляешь знаниями

Многие компании и фирмы разорились оттого, что вовремя не отреагировали на изменения внешней среды. Они не смогли адаптироваться, выработать эффективный механизм приспособления, как те лягушки, которые сварились в медленно согревающей воде. У человека для своевременного реагирования на изменения окружающей среды есть нервная система в виде пяти органов чувств и мозга. Чем адекватнее воспринимает он информацию об окружающей среде, чем лучше ориентируется в ней, тем больше его шансы на преуспевание. И тем более основательны его знания. В бизнесе все происходит точно так же: те компании, которые не умеют работать и управлять знаниями, проигрывают конкуренцию и сходят с дистанции. Знание на предприятии сходно кислороду, который разносится кровеносной системой ко всем органам и клеткам организма. Сегодня генеральный директор ОАО «Ярославский шинный завод» Дмитрий Костыгин продолжает рассказывать о том, как устроены организации и какими методами необходимо управлять компаниями, чтобы они добились успеха.

## РЕЦЕПТ ВЫЖИВАНИЯ

Человек обычно не думает о своем сердце, если оно его не беспокоит. И игнорирует первые покалывания, особенно если они быстро проходят и не напоминают о себе. На отечественных предприятиях нам до боли знаком старый принцип управления «я начальник, ты дурак». Эта политика подавления инициативы и неучета мнений и знаний сотрудников часто приводит к плачевным результатам – потеря прибыли или доли рынка. Широко известен пример, когда недооценка руководителем компании Microsoft роли Интернета привела к отставанию в разработке соответствующих программных продуктов для работы в сети.

Руководитель компании Хегох Дэвид Кернс приводит в своей книге пример, иллюстрирующий последствия такой тенденции: «В конце каждого года велся сбор информации о проблемах, связанных с новой моделью продукции. Когда я закончил выступать, поднялся один из участников заводских испытаний Фрэнк Инос и задал вопрос: «Почему ты дам, Дэвид, не спросил, что мы о ней думаем? Мы бы сразу тебе сказали, что это хлам». Конечно же, он был абсолютно прав. Почему я не узнал их мнения? Я сделал глупость. Мы не использовали собственных сотрудников как следует. Я поклялся себе не допускать больше ничего подобного. А Фрэнку Иносу сказал: «Отныне я всегда буду с вами советовать». И сдержал свое слово».

Если руководство пренебрегает знаниями работников, это может породить у последних ощущение невостребованности. Последствия – неудовлетворенность людей своим положением и перспективами. В итоге они начинают являть или скрыто игнорировать в работе интересы компании, стремятся заняться собственными делами, причем порой за счет предприятия. Некоторые вообще могут покинуть его, унеся с собой перспективные для фирмы знания.

Зарубежные, а недавно и российские компании задумались над проблемой эффективного использования информации и управления знаниями после того, как не смогли эффективно адаптироваться к окружающей среде. Старыми методами они не решали возникающие проблемы, такие как:

- создание новых продуктов;
- налаживание эффективного взаимодействия между подразделениями;
- сокращение времени на поиск нужной информации и знаний;
- прекращение попыток «изобрести колесо»;
- сохранение опыта компании в связи с уходом сотрудников;
- эффективное использование знаний и клиентов;
- решение проблем с передачей опыта новичкам.

Интересный факт был представлен в одном из отчетов крупнейшей в мире консалтинговой и аудиторской компании Arthur Andersen. По ее оценкам, объем информации, которой в настоящее время обладает человечество, удваивается каждые пять лет. В 2020 году знания человечества будут удваиваться каждые 72 дня.

Всем не раз приходилось видеть, как пчела бьетса о стекло, попытается вылететь из замкнутого помещения на улицу. Чаще всего она не понимает, почему не может вылететь, и продолжает биться о стекло, даже не пытаясь выбраться на свободу через форточку. В очень похожем стиле действует немало менеджеров. Они трудятся «как пчела», в основном придерживаясь тактики «справляйся с неприятностями по мере их поступления» и не особенно уделяя время менее срочным, но более

важным делам. Стоит ли удивляться, что управляемый ими бизнес если и не теряет свои позиции, то упускает возможности и не продвигается в той мере, в которой позволяет ситуация? Лучше было бы, если бы они знали о своей «форточке», которой может стать управленческие знаниями.

## ЧТО ТАКОЕ ЗНАНИЕ?

Перед тем как обсуждать управление знаниями на предприятии, надо определить, о чем идет речь.

**Знание – это адекватное поведение (действие) в заданном контексте.**

Это не есть данные (слова, цифры, символы и т. д.) или информация (данные, сгруппированные определенным образом и позволяющие их оценить). Как считает Дмитрий Костыгин, «если на основании информации нельзя совершить адекватное действие в определенной ситуации, то она не является знанием». Допустим, человек попал на необитаемый остров, и все, что у него есть, это книга по выживанию в экстремальных ситуациях на китайском языке. Если он не знает, как читать иероглифы, она будет бесполезна. Она так и не станет знанием о том, как ему спастись. Также и партитуры не станут музыкой без исполнения оркестром.

По форме знания различаются на неявные и явные. **Неявные (неформализованные) знания** находятся «индивидуально внутри каждого»: это привычки, шаблоны мышления и поведения, культуры.

Если руководство пренебрегает знаниями работников, это может породить у последних ощущение невостребованности. Последствия – неудовлетворенность людей своим положением и перспективами. В итоге они начинают являть или скрыто игнорировать в работе интересы компании, стремятся заняться собственными делами, причем порой за счет предприятия. Некоторые вообще могут покинуть его, унеся с собой перспективные для фирмы знания.

Зарубежные, а недавно и российские компании задумались над проблемой эффективного использования информации и управления знаниями после того, как не смогли эффективно адаптироваться к окружающей среде. Старыми методами они не решали возникающие проблемы, такие как:

- создание новых продуктов;
- налаживание эффективного взаимодействия между подразделениями;
- сокращение времени на поиск нужной информации и знаний;
- прекращение попыток «изобрести колесо»;
- сохранение опыта компании в связи с уходом сотрудников;
- эффективное использование знаний и клиентов;
- решение проблем с передачей опыта новичкам.

Интересный факт был представлен в одном из отчетов крупнейшей в мире консалтинговой и аудиторской компании Arthur Andersen. По ее оценкам, объем информации, которой в настоящее время обладает человечество, удваивается каждые пять лет. В 2020 году знания человечества будут удваиваться каждые 72 дня.

Всем не раз приходилось видеть, как пчела бьетса о стекло, попытается вылететь из замкнутого помещения на улицу. Чаще всего она не понимает, почему не может вылететь, и продолжает биться о стекло, даже не пытаясь выбраться на свободу через форточку. В очень похожем стиле действует немало менеджеров. Они трудятся «как пчела», в основном придерживаясь тактики «справляйся с неприятностями по мере их поступления» и не особенно уделяя время менее срочным, но более

важным делам. Стоит ли удивляться, что управляемый ими бизнес если и не теряет свои позиции, то упускает возможности и не продвигается в той мере, в которой позволяет ситуация? Лучше было бы, если бы они знали о своей «форточке», которой может стать управленческие знаниями.



духе около 10 тысяч часов. За это время они проживают различные ситуации: непогода, проблемы со взлетами и посадками, неисправности и т. д. Такой жизненный опыт дает им необходимые знания для адекватного управления реактивным самолетом.

«Многие люди достигают четвертого уровня знаний – мудрости, – подчеркивает Дмитрий Костыгин. – Это знание намного большего количества теоретических и практических вещей, и самое главное – большого количества жизненных ситуаций. Мудрый человек знает не только, что надо делать, но и чего не надо делать, даже если выбранная модель поведения кажется наиболее адекватной ситуации».

## УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

Понятие «управление знаниями» (английская версия Knowledge Management) вошло в практику как термин в 1989 году, когда консорциум американских компаний высту-

пил с инициативой «Управление активами компаний». Изначально дефиниция управления знаниями звучала так: «Управляем знаниями, чтобы не изобретать колесо». Оно необходимо для того, чтобы выявлять «лучшие практики» компаний и распространять затем их результаты на другие подразделения или компании отрасли.

**Управление знаниями – это процесс, который позволяет создавать, интегрировать, распространять, применять и распространять знания всех типов и видов для решения актуальных проблем, удовлетворения потребностей и продуктов.**

Перефразируя слова основателя компании Microsoft Билла Гейтса, это означает, что нужные люди получают нужные им информацию и знания в нужное время для выполнения своих задач и достижения поставленных целей.

Какие компании являются мировыми лидерами по внедрению управления знаниями? Лишь несколько названий: Intel, Siemens, Ford Motor Company, Xerox, Citibank, IBM, British Petroleum и другие военно-морские силы США. В настоящее время первое место на рынке управления знаниями удерживают США. В России пионерами являются холдинг «Русский алюминий», компании «Росинтерресантс», «Быстрорф» и некоторые нефтяные компании. При этом в нашей стране пока управление знаниями не внедрилось в повсеместную практику бизнеса.

Можно ли измерить эффективность управления знаниями? Кент Гринс, директор по управлению знаниями компании British Petroleum, в 1998 году сумел сэкономить компании 260 млн. долларов. В 2004-м внедрение программ управления знаниями помогло сохранить 31 млрд. долларов в годовом

вых затратах компаний, входящих в список крупнейших мировых корпораций Fortune-500.

## ПЕРВЫЕ ШАГИ

В любой организации применяются те или иные элементы управления знаниями: архив, поощрение изобретений и предложений, заимствование чужого опыта. Но без создания психологических, организационных и инфраструктурных оснований такие интуитивные действия будут малоэффективны.

Одним из первых шагов в построении системы управления знаниями является выработка и определение коллективной перспективы (контекста) – куда движется организация, какой цели собирается достичь. Это касается не только какой-то одной ключевой компетенции бизнеса – выпуска основного внешнего продукта, который у каждой организации свой – шины, краски, двигатели и т. д. (подробнее см. «СК» за 14 – 15 мая 2005 года). Речь идет и о перспективном развитии как внешнего дополнительного (выпуск акций, социальная активность), так и внутреннего продукта (система оплаты труда, организационная структура и т. д.). Во всех этих направлениях компания должна поставить себе цель стать конкурентоспособной в региональном, национальном и международном масштабе.

«На предприятии у всех работников должна быть в голове одна более или менее ясная картина того, что будет в итоге развития бизнеса, какова их роль в будущем, – подчеркивает генеральный директор ОАО «Ярославский шинный завод». – Это позволяет скоординировать действия людей. Миссия компании может быть сформулирована просто, как у «Диснея»: «Мы делаем людей счастливыми». Но она может быть более подробной: «Мы развлекаем людей, но также даем своим сотрудникам возможность себя реализовать и получить финансовую независимость, поставщикам – стабильные заказы и надежное партнерство, акционерам – прибыль и развитие бизнеса».

Определив коллективный контекст, все сотрудники понимают, что для этого бизнеса является знаниями, а что нет. Люди начинают генерировать идеи не вообще, а в определенном направлении, исходя из общих задач организации, например, на тему «что нам потребуется и чего нам надо избежать?». При этом каждый для себя может определить, соответствует ли выбранному направлению развития компании или нет, что ему надо делать, чтобы стать востребованным сотрудником. Вот какую миссию выбрали для себя сотрудники ОАО «ЯШЗ»: «Мы работаем для обеспечения вашего безопасного и комфортного передвижения на любых дорогах!».

Хотя у компании «Дисней» основным внешним продуктом являются мультфильмы, наряду с ними с помощью генерирования идей и обмена знаниями появился ряд новых продуктов – парки развлечений «Диснейленд», товары и игрушки с героями мультфильмов, которые впоследствии развились в отдельные индустрии. «Макдоналдсу» не нужно огромное количество

идей по поводу самих продуктов, предлагаемому потребителю. Напротив, здесь востребованы знания и идеи по совершенствованию механизма обслуживания клиентов – сокращению времени и повышению качества.

Коллективная перспектива в виде картины будущего, системы сбалансированных показателей и различных сценариев развития бизнеса вырабатывается как можно большим количеством работников организации на специальных корпоративных собраниях и мероприятиях. Этот контекст предприятия не должен быть спущен сверху, как воля руководства. В противном случае он превращается в выходящий на полке документ, куда мало кто заглядывает.

Следующий шаг – соотношение **личной перспективы** каждого работника с коллективной перспективой предприятия. Человек должен для себя четко определить, какую роль он будет играть в организации и как она соотносится с общим контекстом. При этом каждый может ограничивать свою роль и перспективу, например, останавливаясь на уровне рабочего или менеджера. Задача компании – показать сотрудникам все возможности для их дальнейшего роста.

«Управление знаниями в переработанных компаниях начинается с момента прихода работника на предприятие, когда каждый новичок делает о себе презентацию, чтобы ее понимали его личный контекст и перспективу, – говорит генераль-

жем познакомиться поближе с несколькими сотнями работников». Такие презентации должны записываться и храниться в общей базе данных. В любой момент они должны быть доступны для других работников, чтобы те могли заранее поближе познакомиться со своими коллегами. Цель этих мероприятий – добиться того, чтобы личная и коллективная перспективы соответствовали друг другу. Противоположная ситуация – когда руководство предприятия хочет двигаться в одном направлении, а его работники действуют исходя из своих собственных взглядов, которые могут противоречить выбранной картине будущего.

Созвездие личных контекстов работников создает на предприятии «политику». Если все сотрудники озвучивают свои интересы, цели и желания, то можно прийти к взаимовыгодному продвижению, к успеху человека, предприятия и других работников. Когда истории людей скрыты и неизвестны, то их действия могут приобрести негативный характер.

Что же может помочь людям постоянно генерировать идеи, обмениваться знаниями и обучаться? У работников организации может быть как потенциал, так и возможность решать проблемы, делиться опытом и создавать новые продукты. Но как сделать так, чтобы из возможностей они стали реальностью? Однозначно, что репрессии и принуждением этого не достичь никогда. Характерен пример СССР,

когда сверху провозглашалось – давайте работать лучше, но на самом деле вся система была построена на абсолютном недоверии к сотрудникам, от которых требовали выполнения постоянно увеличивающихся норм. Всем известно, что на заводах не любили переделовиков, потому что всех остальных заставляли равняться на них и поднимали нормы выработки. А потом людей лишили премий, когда они не могли их выполнить. Система управления, построенная на диктате

и страхе, лишает людей инициативы и хоронит все потенциальные возможности создания и обмена знаниями.

Как вспоминают ветераны ОАО «ЯШЗ», в 1937 – 1938 годах в результате репрессий почти все специалисты были выбиты, оставшиеся дрожали и производством неизбежно падало из-за потери квалификации работников. Параллельно развивался процесс «рационализации»: каждый человек мог прийти к директору и заявить, что он хочет изобретать и повышать качество и количество. Квалификация в этом случае не принималась во внимание, это мог быть пастух, который решил построить сверхсамолет. Как правило, директора не отказывали таким людям, потому что отказ мог рассматриваться как зажим пролетарской инициативы и действие врага народа. Таким людям давались средства, оборудование, мощности. Все подогревалось лозунгом о преодолении буржуазных норм и правил, введением пролетарской инициативы. В шинной промышленности рационализаторы пошли по пути «раздевания» шины. В то время шины делались из хлопкового корда прочностью 6 кг на нить и были многослойными, количество слоев было четным. Были и другие детали, на первый взгляд ненужные. Вот изобретатели и начали выбрасывать такие детали и сокращать число слоев. В результате активной деятельности «рационализаторов» серийные шины стали лопаться как пузыри, ходимость упала до двух тысяч км. В 1939 году, после того как шинная промышленность оказалась в глубоком кризисе из-за внедрения таких «новшества», Сталин на политбюро принял решение «Об искажениях в организации соцпереводов, изобретательства и рационализации в шинной промышленности», где категорически запрещалась всякая рационализация.

«Задача управления знаниями состоит в том, чтобы как раз взорвать эти невидимые управленческие барьеры, чтобы люди делали то, что они могут. Все работники без исключения на всех участках, в общении с клиентами, поставщиками и конкурентами, с представителями общества и власти должны постоянно обучаться, получать и создавать новые знания. Все идеи должны собираться для их анализа и дальнейшей реализации, которая зависит от ситуации развития организации и имеющихся ресурсов», – говорит Дмитрий Костыгин.

и страхе, лишает людей инициативы и хоронит все потенциальные возможности создания и обмена знаниями.

Как вспоминают ветераны ОАО «ЯШЗ», в 1937 – 1938 годах в результате репрессий почти все специалисты были выбиты, оставшиеся дрожали и производством неизбежно падало из-за потери квалификации работников. Параллельно развивался процесс «рационализации»: каждый человек мог прийти к директору и заявить, что он хочет изобретать и повышать качество и количество. Квалификация в этом случае не принималась во внимание, это мог быть пастух, который решил построить сверхсамолет. Как правило, директора не отказывали таким людям, потому что отказ мог рассматриваться как зажим пролетарской инициативы и действие врага народа. Таким людям давались средства, оборудование, мощности. Все подогревалось лозунгом о преодолении буржуазных норм и правил, введением пролетарской инициативы. В шинной промышленности рационализаторы пошли по пути «раздевания» шины. В то время шины делались из хлопкового корда прочностью 6 кг на нить и были многослойными, количество слоев было четным. Были и другие детали, на первый взгляд ненужные. Вот изобретатели и начали выбрасывать такие детали и сокращать число слоев. В результате активной деятельности «рационализаторов» серийные шины стали лопаться как пузыри, ходимость упала до двух тысяч км. В 1939 году, после того как шинная промышленность оказалась в глубоком кризисе из-за внедрения таких «новшества», Сталин на политбюро принял решение «Об искажениях в организации соцпереводов, изобретательства и рационализации в шинной промышленности», где категорически запрещалась всякая рационализация.

«Задача управления знаниями состоит в том, чтобы как раз взорвать эти невидимые управленческие барьеры, чтобы люди делали то, что они могут. Все работники без исключения на всех участках, в общении с клиентами, поставщиками и конкурентами, с представителями общества и власти должны постоянно обучаться, получать и создавать новые знания. Все идеи должны собираться для их анализа и дальнейшей реализации, которая зависит от ситуации развития организации и имеющихся ресурсов», – говорит Дмитрий Костыгин.

«Наши специалисты в таких поездках подменяют все – как люди работают, в каких условиях, как устроены бизнес-процессы, как содержится оборудование, – говорит Дмитрий Костыгин. – Каждый для себя что-то выхватывает и запоминает, у людей постепенно формируются новые образы-цели успешных предприятий, что это может быть на практике, после чего у них сразу начинает прорабатываться программа достижения целей – что надо сделать у нас, чтобы было не хуже, а даже лучше. Так запускается механизм генерирования новых идей».

В компании Honda проводятся неформальные собрания для обсуждения сложных проблем, возникающих при разработке новой продукции. Сбор проходит не на работе, а в загородных гостиницах где люди обсуждают проблемы, подывая sake (рисовую водку), на сладкая едой и купаясь в горячей источнике. Нет запрета на участие в подобной встрече любого сотрудника фирмы – не члена команды разработчиков. В ходе общения не придают значения квалификации или статусу работников, и существует только одно табу – на неконструктивную критику. Обсуждение ведется в атмосфере понимания того, что «критиковать в десять раз легче, чем выдвигать конструктивное предложение».

Именно так молодые работники компании Canon, попывая пиво, придумали компактный и заменяемый картридж для сканера, образ которого навеяла конструкция алюминиевой пивной банки. Так они совершили революцию, создав легкий, дешевый и удобный в обслуживании аппарат.

Фармацевтическая компания Monsanto, бизнес которой основан на создании и внедрении новых патентованных лекарств и препаратов, напрямую зависит от инноваций. Ее сотрудники работают с дискуссионными базами данных.

«Их дискуссии очень интересные, – говорит Дмитрий Костыгин. – Каждое обсуждение имеет своего координатора, на ком лежит обязательство вести дискуссию к цели. Участники совместно создают документ, миссию группы, определяющую для всех цель дискуссии. Это помогает новичкам легко включиться в процесс общения. Кроме того, они определяют роли. Перед тем как вступить в дискуссию, новичок заполняет свой профиль, и все остальные могут узнать, кто он. Это также полезно в том случае, если кому-то из участников дискуссии нужно получить информацию

и профессиональных качеств выделять общительность, коммуникабельность, навыки проведения презентаций и тренингов, а также познания в области информационных технологий. Директор по управлению знаниями должен быть своего рода «крестоносцем», вождем, который создает в людях уверенность, что их идеи будут услышаны, записаны и сохранены.

Ключевым вопросом управления знаниями является создание

Среди главных его личностных и профессиональных качеств выделяются общительность, коммуникабельность, навыки проведения презентаций и тренингов, а также познания в области информационных технологий. Директор по управлению знаниями должен быть своего рода «крестоносцем», вождем, который создает в людях уверенность, что их идеи будут услышаны, записаны и сохранены.

