

МОДЕЛ НА УПРАВЛЕНИЕ НА ФИРМЕНИТЕ ЗНАНИЯ¹

Доц. д-р [Любчо Варамезов](#)

Гл. ас. Георги Гуцев

Гл. ас. д-р [Емил Николов](#)

Резюме

Проучването на големи и средни по размер български компании потвърди основния извод на предишно изследване на екипа (“Фирмените знания като стратегически ресурс и фактор в конкурентната борба”) – компанията осъзнават стратегическия характер на знанията, но не разполагат с работещи системи за тяхното управление. Нещо повече, част от тях не проявяват интерес към тази управленска концепция, а други – нямат ясна визия как да се управляват натрупаните в компанията знания.

В настоящата статия е направен преглед на различни виждания за същността, целите, подходите и механизмите за управление на знанията в компанията. Установено бе, че както сред теоретиците, така и сред практиците, няма единомислие относно това, как да се управляват фирмените знания. Всяка компания, в зависимост от своята специфика (размер, фирмена култура, стил на управление, налични информационни технологии и др.), както и от обема и характера на знанията, с които разполага, може да приложи един или друг подход за управление на тези знания. Ръководейки се от своите разбирания, екипът предлага модел на управление на знанията, който може да послужи като основа за изграждането на конкретни фирмени системи за управление на знанията.

Ключови думи: знание, модел, управление, диагностика, картографиране, съхраняване, обучение, обмен

Model of knowledge management

Assoc. Prof. Lyubcho Varamezov, PhD

Head Assist. Prof. George Gutzev

Head Assist. Prof. Emil Nikolov, PhD

Abstract

The examination of large- and medium-sized Bulgarian businesses has verified the key conclusion of the preceding study (“Corporate Knowledge as a Strategic Resource and Factor in the Competitive Struggle”) – businesses are aware of the strategic nature of knowledge, but they do not have at their disposal operational systems for their management. Furthermore, a portion of them do not take an interest in this managerial conception and others do not have a clear vision how to manage the accrued knowledge in the business.

This article reviews various outlooks on the nature, objectives, approaches and tools for managing knowledge in the business. It was established that among theoreticians as well as among practitioners there is no unanimity with regard to how corporate knowledge should be managed. Every business, depending on its specifics, /size, corporate culture, manner of management, available information technologies, etc.../ as well as on the magnitude and nature of knowledge at its disposal may apply one or another approach for managing this knowledge. Guided by its own understanding the team proposes a model for knowledge management, which can be used as a basis for developing particular corporate systems for knowledge management.

Key words: knowledge, model, management, diagnostics, knowledge mapping, storage, training, knowledge sharing.

¹ Участието на авторите е както следва: Доц. д-р Любчо Варамезов - резюме, въведение, част I (съвместно с гл. ас. д-р Емил Николов), част II (съвместно с гл. ас. д-р Емил Николов), част III (съвместно с гл. ас. Георги Гуцев и гл. ас. д-р Емил Николов), заключение. Гл. ас. Георги Гуцев - част III (съвместно с доц. д-р Любчо Варамезов и гл. ас. д-р Емил Николов). Гл. ас. д-р Емил Николов – част I (съвместно с доц. д-р Любчо Варамезов), част II (съвместно с доц. д-р Любчо Варамезов) и част III (съвместно с доц. д-р Любчо Варамезов и гл. ас. Георги Гуцев).

Въведение

В съвременната икономика компонентът „знание” е вграден във всеки продукт или услуга. Знанията се превърнаха в най-важния ресурс на стопанските субекти, въз основа на който те изграждат, съхраняват и развиват конкурентни предимства, устойчиви във времето. Затова въпросът за тяхното управление днес придобива първостепенно значение. Изграждането на работещи системи за управление на знанията позволява на компаниите да съхраняват важни за бизнеса знания, да абсорбират знания от външната среда и да ги разпространяват вътре в компанията, да генерират нови и нови знания и пълноценно да ги използват в бизнес процесите. В крайна сметка, това води до ефективно използване на наличните ресурси и повишава конкурентната способност на компанията.

I.

Интересът към знанието датира от хилядолетия. Още в древна Гърция философите правят опити да дефинират знанието. Какво всъщност трябва да разбираме под знания?

Знанията са променлива съвкупност от житейски и професионален опит, навици и умения, които индивидът притежава и използва в ежедневието или на работното си място при вземане на решения, за да постигне определени конкретни цели. Знанията не са константна величина, те се променят непрекъснато в процеса на учене, което води до промяна в разбирането, решенията или действията на индивида.

Знанието често се свързва с понятия като „данни” и „информация”. Данните са съвкупност от различни обективни факти за дадено събитие или процес (числени стойности или други характеристики, получени от наблюдения, експерименти или изчисления). Фактите, цифрите, имената и адресите извън определен контекст са данни, които, сами по себе си, нямат съществено значение, ако не са преобразувани в информация. Информацията е структуриран поток от данни, отнасящи се за едни или други аспекти от действителността (определен обект, явление или процес). С други думи, информацията е йерархична съвкупност от данни в определен контекст. Тези данни са „обработени”, допълнени с някакво послание, интерпретирани и представени в годна използване форма, често с пояснение, как да се използват.

Знанието е понятие, по-широко и по-дълбоко, от данните и информацията. Знанието е основано на информация, която е организирана, синтезирана и обобщена, за да може да бъде осъзната и разбрана. Взаимоотношенията между данни, информация и знания формират пирамида. В основата ѝ са данните, следвани в йерархията от информацията, а на върха са знанията.

В зависимост от своята форма знанието може да бъде явно (explicit) и неявно или скрито (tacit). Явното (експлицитно) знание е осмислено знание, изразено в словесна форма и може да се предава във формализиран вид на различни носители (документи, инструкции, книги, дискети, записки и пр.). То може да се опише, документираща или разкаже на други хора и по този начин да се предава между индивидите. Хората пряко си предават един на друг формализирани знания във вид на текст, видео, звук, програмно обезпечение и пр.

Скритите знания лежат дълбоко в главите на хората. Те са продукт на личния опит на човека, който отразява неговите убеждения, представи, морални ценности, възгледи, житейски и професионален опит и мъдрост. Някои скрити знания могат да се изразят вербално и да се опишат, ако това е необходимо. В повечето случаи обаче предаването на скрити знания от един човек на друг е сложно или дори невъзможно.

Разграничаването на знанието на явно и скрито в известна степен е условно. Всъщност двата вида знания непрекъснато взаимно се допълват, взаимодействат помежду си и в този процес се създава ново знание. Така например, според Нонака², създаването на организационно знание представлява процес на взаимодействие на явно с неявно знание. Това взаимодействие се нарича трансформация на знания, а в този процес се получава качествено и количествено увеличение на знанията (фиг. 1.).



Фиг. 1. Методи за трансформация и създаване на знания

Източник: Nonaka, I., Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. // Organization Science. 1994. Vol. 5, No.1. p. 19.

За компанията е важно да притежава знания в следните области: знания за потребителите (техните нужди и предпочитания, виждания, мотивация, покупателна способност, лоялност и пр.), знания за конкурентите (техният „механизъм на успех“, стратегическа насоченост, продуктова и пазарна стратегия и пр.), знания за продукта (неговото място на пазара, каква ценност за потребителя създава този продукт, кой го купува и защо, колко ще струва неговото производство в бъдеще и пр.), знания за процесите (какви съвременни бизнес процеси използва компанията, какви методи на управление на тези процеси се прилагат, как ще се развиват в бъдеще технологиите, какви са възможностите за синергия и пр.), знания за финансите (какви са паричните ресурси на компанията, как да се привлече рисков капитал, как да се интегрират различните финансови механизми и пр.), знания за хората (какво знаят служителите на компанията, какво ги мотивира, доколко ефективна е обратната връзка в компанията, какви форми на обучение са най-предпочитани и пр.)³. Съвкупността от всички тези знания (за потребителите, пазарите, процесите и пр.) формират фирмените знания.

Знанията на фирмата са определена характеристика на нейното състояние. Това състояние може съзнателно да се променя, т.е. да се управлява, например, с помощта на целенасочено обучение или самообучение, чрез стимулиране на споделянето на знания във фирмата и т.н. Съществуват различни виждания относно същността и съдържанието на управлението на фирмените знания:

² Nonaka, I., Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. // Organization Science. 1994. Vol. 5, No.1. p. 14 – 35.

³ Гапоненко, А. и Т. Орлова. Цит. произв., с. 214.

- систематически процес на идентификация, използване и предаване на знания, които хората могат да създават, усъвършенстват и прилагат⁴;
- системно обхващане, съхранение и повторно използване на професионалния опит и знания (Ernst&Young); управленски действия, насочени към използване на информационните ресурси на компанията (Lotus Development); дисциплина, обезпечаваща интегриран подход към събирането, организирането, достъпа и използването на информационните ресурси на компанията (Gardner Group)⁵;
- процес, в хода на който съзнателно се създава, структурира и използва базата от знания на компанията⁶;
- създаване и поддържане на такава среда във фирмата, която технологично обезпечава и организационно поощрява служителите към придобиване, съхраняване, споделяне, разпространяване, генериране и ефективно използване на стратегически важни за фирмата знания⁷.

От дефинициите по-горе е видно, че управлението на знанията обхваща широк кръг от проблеми, значителна част от които са били в центъра на внимание на управленската теория и практика в миналото. С други думи, управлението на знанията интегрира разнообразни управленски подходи и концепции (елементи от управлението на персонала, иновационния, информационния и комуникационния мениджмънт). Като всяка нова управленска концепция, управленията на знанията не отрича и не отменя другите концепции, а ги допълва и развива, като по този начин обогатява цялата управленска теория и практика. В зависимост от спецификата на компанията, задачите и способите за тяхното решаване, управлението на знанията може да придобие една или друга формулировка, отразяваща специфичните процеси, разбираани в компанията под термина управление на знанията.

II.

Основната цел на настоящето изследване е разработване на модел за управление на фирмените знания, който да послужи като основа за изграждането на конкретни системи за управление на знанието, съобразени със спецификата на компанията (размер, фирмена култура, стил на управление, равнище на използваните информационни технологии, организационно-управленска структура, предмет на дейност и пр.). Изследването се проведе сред 34 български предприятия - 8 големи и 26 средни по размер компании от различни сектори на икономиката (индустрия - 22; услуги - 10; селско стопанство - 2). Установено бе, че нито едно предприятие няма изградена и реално работеща система за управление на знанията. Единствено в АЕЦ Козлодуй ЕАД се разработва такава система, по препоръка и следвайки инструкциите на Международната агенция за ядрена енергетика. Тази система, макар и в напреднала фаза, все още не е внедрена, т.е. тя не е работеща. Освен това, бяха проведени срещи в Българска асоциация по управление на знанията, от които стана ясно, че в нито една компания у нас няма изградена и работеща система за управление на знанията.

Изследването установи, че част от компаниите (18%) не проявяват интерес към тази управленска концепция, а останалите, въпреки добрите намерения, нямат ясна визия как да управляват натрупаните в компанията знания. Макар и неорганизирано, компаниите прилагат в една или друга степен редица процеси, свързани с управлението

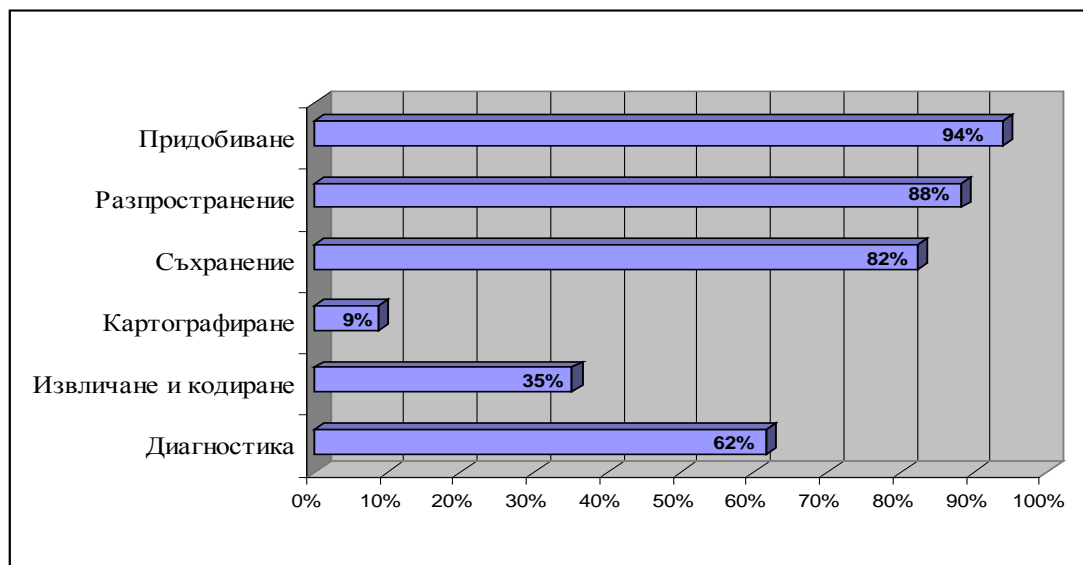
⁴ Пак там, с. 187.

⁵ Мариничева, М. Цит. произв., с. 21.

⁶ Джанетто, К. и Э. Уилер. Управление знаниями (руководство по внедрению корпоративной системы управления знаниями). М., Добрая книга, 2005, с. 19.

⁷ Варамезов, Л., Е. Николов. Фирмените знания като стратегически ресурс и фактор в конкурентната борба. Алманах Научни изследвания, том 7, Академично издателство "Ценов", Свищов, 2007, с. 138.

на знанията. Например, 62% от стопанските субекти диагностицират своите знания, преди всичко, за да установят потребностите от обучение. Диагностиката в случая им помага да идентифицират несъответствията между наличните и необходимите за осъществяване на бизнес процесите знания. Значителна част от компаниите съхраняват своите явни знания (82%). Разпространяването на знания (88%) се извършва чрез използване на различни информационно-комуникационни технологии (за явните знания) и чрез формален и неформален обмен (за скритите знания). Обезпокоително е, че малка част (35%) от компаниите извличат и формализират скритите знания, тъй като именно скритите знания са извор на конкурентни предимства. Това означава, че при напускане или пенсиониране на служител голяма част от знанията ще „изчезнат“ заедно с него.



Фиг. 2. Степен на приложение на процесите, свързани с управление на знанията

III.

Сред теоретиците и практиците⁸ в областта на управление на знанията няма единомислие относно това, какво представлява управлението на знания, какви процеси интегрира, какви са подходите и механизмите на управление и т.н. Предложеният по-долу модел (фиг. 3.) отразява разбиранията на екипа и интегрира в себе си следните основни процеси:

- диагностика на наличните в компанията знания и на потребностите от знания – в резултат се идентифицират наличните знания (явни и скрити), установява се степента на съответствие между наличните и необходимите знания; ако наличните знания не отговарят на изискванията на бизнес процесите, е необходимо да се придобият нови

⁸ Davenport, T. Some principles of Knowledge Management. – Strategy, Management, Competition, Winter, 1996.; Lim, D., Klobas, J. Knowledge Management I Small Enterprises. – The Electronic Library, v. 18, 2000.; Wiig, K. Knowledge management: Where Did It Come From and Where Will It Go?//Expert Systems with Applications, Pergamon Press/Elsevier. Vol. 14. Fall 1997.; Гапоненко, А., Т. Орлова. Управление знаниями. Эксмо, М., 2008.; Джанетто, К., Э. Уилер. Управления знаниями (руководство по разработке и внедрению корпоративной системы управления знаниями). М., Хорошая книга, 2005.; Коллисон, Кр. и Дж. Парселл. Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся организаций. М. Институт комплексных стратегических исследований, 2006.; Мариничева, М. Управление знаниями на 100%. Альпина Бизнес Букс, М., 2008.; Мильнер, Б. Управления знаниями. Как превратить знания в капитал. М., ИНФРА-М, 2003. и др.

знания; ако някои знания не са необходими (излишни) на компанията, то те могат да се продадат (явните) или отдадат под наем (скритите);

- придобиване на нови знания (за целта тези знания могат да се закупят, да се наемат заедно с техния притежател, да се създадат чрез обучение и т.н.);

- извличане и формализиране на скрити знания – с помощта на различни методи и техники част от скритите знания (има и неизвличими скрити знания) се извличат от техния притежател и се формализират (документират), т.е. превръщат се в явни, с цел последващо съхранение, разпространение и използване в бизнес процесите на компанията;

- картографиране на знания – наличните явни знания и превърнатите в явни скрити знания (извлечени и формализирани) се нанасят на карта, от която е видно къде в структурата на компанията се намират тези знания;

- съхраняване на знания – наличните явни знания на компанията се съхраняват в различни хранилища на знания (физически или виртуални);

- разпространение на знания – знанията се разпространяват в компанията чрез използване на различни технологии и/или чрез общуване.

Диагностика на фирмените знания. Диагностиката на знанията е първата крачка при тяхното управление. Най-общо под диагностика се разбира оценка на статуквото, т.е. на моментното състояние на обекти или процеси в предприятието. По отношение на знанията, диагностиката е оценка на наличните знания на предприятието. Освен това, диагностиката позволява да се добие представа и за тези знания, които са необходими за осъществяване на бизнес процесите, но които предприятието не притежава. Диагностиката на знанията е основата, върху която се съставя картата на знанията.

В зависимост от размера на компанията, равнището на фирмената култура, характера на знанията (явни, скрити), както и от наличният опит в осъществяването на аналогични процеси, могат да се използват различни подходи за диагностика на фирмените знания. Тези подходи трябва да позволят оценяването на всички качествени и количествени фактори, свързани със знанията в компанията. При провеждането на диагностиката могат да се използват анкетни карти, тестове, устни интервюта и др. Резултатите от провеждането на диагностиката могат да покажат, че:

- наличните знания съответстват на потребностите от знания на компанията (изискванията на бизнес процесите);

- наличните знания не съответстват на потребностите;

- има излишни знания.

В първия случай е необходимо наличните явни знания да се картографират, съхранят, разпространят и използват от служителите в процеса на работа. Що се отнася до скритите знания, то те първо трябва да бъдат извлечени с помощта на различни техники и процедури, да се кодират (формализират) и едва след това да се картографират, съхраняват, разпространяват и използват. Във втория случай компанията трябва да придобие липсващите ѝ знания – чрез закупуване, наемане, създаване и др. Новопридобитите знания преминават през описаните по-горе процеси в зависимост от техния характер (явни, скрити). В третия случай, излишните към момента на диагностиката знания могат да бъдат продадени и/или отдадени под наем.

Извличане и формализиране на знания. След като са идентифицирани, част от наличните знания (скритите знания), преди да се картографират, трябва да се извлекат от техните носители и да се формализират (документират), за да могат по-нататък свободно да се разпространяват и използват в бизнес процесите на компанията. В този смисъл извличането и кодирането на знания може да се определи като процес на тяхното трансформиране в явни знания.



Фигура 3. Модел на управление на фирмените знания

Извличането на скритите знания на служителите позволява те да бъдат формализирани, т.е. да бъдат записани на материален носител (лист хартия, диск, аудиозапис, видеозапис и пр.).

Извличането на скритите знания и превръщането им в явни знания е особено важно, тъй като зависимостта от отделния служител ще намалее, а знанията ще могат свободно да се съхраняват, разпространяват и ефективно прилагат там, където е нужно в интерес на компанията. Често в практиката възникват проблеми, когато даден служител напусне компанията, тъй като той отнася със себе си (твърде често при конкурентите) и своите несподелени и не формализирани знания. За извличане на знания могат да се използват различни методи, като интервю, анкетиране, разказване на случки, наблюдение, видеозаснемане и др.

Картографиране на знанията. Създаването на ефективна система за управление на знанията изисква компанията да опише ключовите области (процеси), ключовите знания, необходими за ефективното протичане на бизнес процесите и ключовите сътрудници, притежаващи тези знания. С други думи, компанията трябва да построи своята карта на знанията (knowledge map). Основното предназначение на картата на знанията е да покаже пътя, отговаряйки на въпроса “къде”⁹.

Знанията на фирмата са разпръснати – намират се в различни звена, на различни носители и в различни служители. Картографирането позволява тези знания да бъдат систематизирани и визуално представени на едно място. Картографирането на знанията е удобен мост към другите области на управление на знанията. Например, благодарение на картата на знанията компанията може да концентрира своето внимание, усилия и ресурси към интензивен обмен на знания или придобиване на знания в критично важни за компанията области.

Картографирането на знания е графично (визуално) изобразяване на местоположението на знанията и информацията в тяхната взаимна връзка, които са необходими за работата на компанията и нейните звена. Често в качеството си на основа на картата на знанията служи схемата на организационно-управленската структура на компанията.

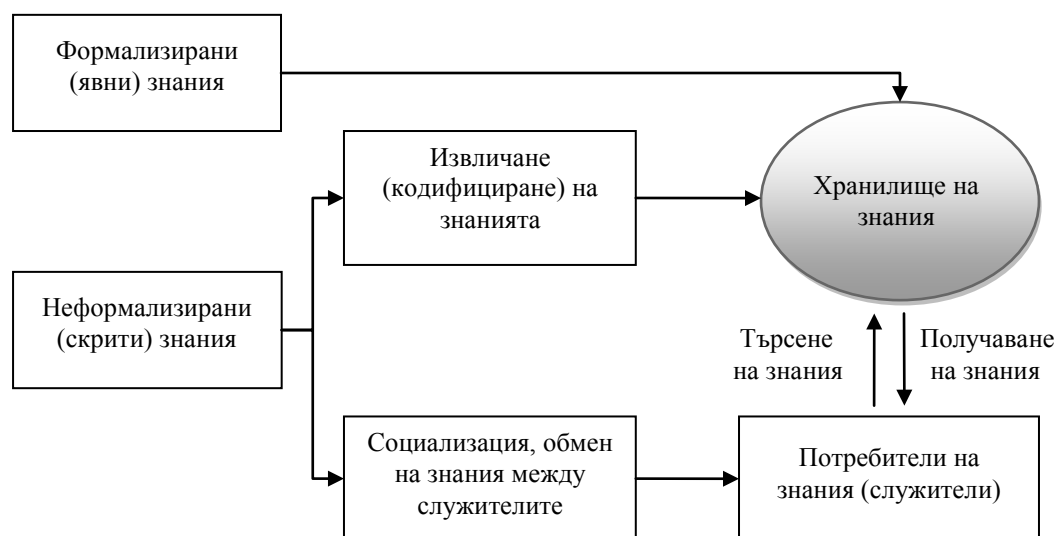
Картата показва възможността за интегриране на отделните знания (скрити и явни), намиращи се в базата знания, в главите на служителите, вътре в компанията и дори извън нейните предели (в клиенти, партньори, доставчици). Картата е инструмент, предоставящ възможност да се разкрият необходимите ресурси и услуги (например, информационни) и достъпа до тях.

Съхраняване на фирмените знания. Съхраняването е следващият основен етап от цялостния процес на управление на фирмените знания. Неговите основни цели са две – знанията на служителите да останат в компанията, дори когато те я напуснат, както и знанията да могат лесно да бъдат открити и използвани от всички служители, които имат нужда от тях. Процесът на съхраняване на фирмените знания е представен на фиг. 4.

От фигурата е видно, че при съхраняването на знанията има голямо значение дали те са явни или скрити. Това е така, защото само по себе си съхраняването на явните знания не е особено сложна задача. Тя се свежда до идентифициране и съхраняване на техния носител, който може да е под формата на отчет, доклад, патент, описана технология и т.н. Съхраняването на скритите знания обаче е много по-голямо предизвикателство, тъй като те не са формализирани – намират се в умовете на служителите. Това означава, че тяхното съхраняване трябва да бъде предшествано от процес на извличане и кодифициране (формализация) на знанията. Същевременно трябва да се отбележи, че не всички знания могат да бъдат извлечени и кодифицирани. Съществуват скрити знания, които дори при най-добра воля и желание от страна на

⁹ Мариничева, М. . Управление знаниями на 100%. М., Альпина Бизнес Букс, 2008, с. 166.

този, които ги притежава, не могат да бъдат кодифицирани. Това е така, защото хората знаят повече отколкото реално могат да изразят. В такива случаи процесът на съхраняване на знанията придобива ново измерение и се осъществява чрез процеса на социализация – разпространяване, обмен на скритите знания между индивидите, чрез тяхното взаимодействие. Този подход за съхраняване на знанията, обаче има известни недостатъци в сравнение с първия, при който те се съхраняват в хранилище на знания. Най-големият недостатък е свързан с невъзможността всички служители да се възползват от тези знания. Въпреки това той е безалтернативен, тъй като към момента не съществува друг начин за съхраняване на тази част от скритите знания, която не може да бъде формализирана.



Фиг. 4. Архитектура на процеса на съхранение на знанията

Явните знания и кодифицираните скрити знания се съхраняват на място, наричано различно - база от знания, хранилище на знания, банка от знания. За целите на изследването ние ще използваме термина хранилище на знания (Knowledge repository), под който разбираме място, било то физическо или виртуално, където се съхраняват формализирани фирмени знания. В този смисъл хранилищата на знания могат още да бъдат представени като дълготрайната памет на компаниите. Тук трябва да се отбележи, че те могат да имат различна форма като например – библиотека, фирмен архив, компютърна памет. С развитието на информационните технологии, обаче най-подходящи за съхранение на знанията стават компютрите и компютърната памет, или т.нар. дигитални носители, тъй като те притежават редица предимства, сред които:

- позволяват лесно, бързо и постоянно добавяна на нови знания;
- позволяват лесно откриване на търсените знания;
- позволяват автоматична обработка на знанията;
- позволяват едновременно много хора да въвеждат и търсят знания;
- евтини са, т.е. съхраняването на знанията не изисква много средства;
- могат безпроблемно да съхраняват огромни обеми от знания;
- позволяват дистанционен достъп;
- могат да съхраняват знания от различни носители, т.е. те са мултимедийни.

Първообразът на хранилищата на знания в компаниите се явяват хранилищата на данни или още базите от данни. В много компании хранилищата и базите от данни

всъщност представляват един от първите инструменти, насочени в определена степен към управлението на знанията. За разлика от тях, обаче хранилищата на знания съдържат не толкова количествено, колкото качествено ориентирана информация, която подпомага процеса на вземане на управленски решения. Може да се каже още, че целта на хранилищата на данни е единствено тяхното съхранение, а тази на хранилищата на знания е подпомагане на процеса на вземане на решения. За тази цел хранилищата на знания трябва да позволяват извършването на анализ, групиране, класифициране и обработване на данните, което води и до създаване на нови знания. Така например паметта на един компютър, в която се въвеждат и съхраняват данните от продажбите в даден търговски обект, всъщност представлява хранилище на данни. Тези данни, обаче може да се анализират, групират, обработят и на тази основа да се стигне до определени заключения, например, че продуктите от първия ред на витрините са най-купуваните. Мястото, където се съхраняват такива заключения, всъщност вече представлява хранилище на знания.

Решението за създаване на хранилище на знания в дадена компания поражда и редица важни въпроси, свързани най-вече с това - какви информационни технологии да се използват, кой и как да въвежда знания (данни, информация), как да се обработват те с цел извличане (генериране) на нови знания, кой да има достъп до хранилището и не на последно място как да бъде гарантирана сигурността на знанията. Отговорът на тези въпроси съвсем не е лесна задача и обикновено изисква използването на експертна помощ.

В крайна сметка може да се обобщи, че знанията в предприятието трябва да бъдат съхранявани, с цел тяхното запазване и всеобщо използване. Това може да се осъществи, чрез тяхното въвеждане в хранилище на знания или чрез тяхното споделяне между служителите. Кой от подходите да бъде използван зависи от спецификата на знанията, и по-конкретно от това дали са явни или скрити. Тъй като реално в компаниите винаги съществуват и двата вида знание е необходимо да бъдат използвани и двата подхода за тяхното съхранение.

Придобиване (създаване) на знания. Съвременната бизнес среда се характеризира с бързи пазарни и технологични промени, интензивна (хипер) конкуренция и кратък продуктов жизнен цикъл. В тези условия успешни са компаниите, които непрекъснато придобиват и създават нови знания, и ги имплементират в нови продукти, технологични и организационно-управленски иновации. Това обяснява и ключовото значение на дейностите, свързани с придобиването (създаването) на нови знания в цялостния процес на управление на фирмените знания.

Конкретно придобиването на знания от бизнес организациите може да се осъществи по пътя на тяхната покупка (от външни източници), или чрез тяхното създаване в компанията (от вътрешни източници). Като се имат в предвид посочените източници, както и основната класификация на знанията, а именно на явни и скрити, може да се оформят четири отделни сценария за придобиване, респективно създаване на фирмени знания, а именно:

- ✓ придобиване на явни знания от външната среда;
- ✓ придобиване на скрити знания от външната среда;
- ✓ създаване на скрити знания в компанията;
- ✓ създаване на явни знания в компанията.

Придобиването на явни знания от външната среда най-общо може да се реализира под формата на покупка на някой от следните елементи: патенти, технологии, ноу-хау, научна литература, предписания, стратегии, изследвания, резултати от опити, пазарни анализи и проучвания и т.н. Проблемът е, че обикновено

тези знания лесно могат да бъдат придобити и от конкурентни компании, т.е. те не могат да бъдат използвани като устойчиви конкурентни предимства. Въпреки това, често по-ефективно е компанията да закупи вече съществуващи знания, отколкото да се опитва да измисля „колелото“ отново.

Придобиването на скрити знания от външната среда се осъществява под формата на трансфер – от източника на знания (например лектора) към техния получател, в лицето на отделен или група служители на компанията. По-конкретно придобиването на скрити знания може да стане чрез: обучение на персонала, наемане на нови служители, използване на консултанти, участие в конференции, семинари, професионални съобщества и асоциации и др. Предимството на този подход е свързано с възможността да се придобият нови знания, които все още не са намерили своята формализация във вид на патенти, статии, доклади и т.н. Недостатъкът е, че получените знания, без ефективното им извличане и разпространение, остават единствено в „главата“ на този, който ги е получил, т.е. не могат да се използват от всички служители.

Създаването на скрити знания представлява процес на формиране на нови виждания, разбирания и идеи в умовете на служителите. То може да бъде организирано по различни начини. Най-често в практиката за тази цел се създават специални звена (отдели), които притежават собствен персонал, бюджет и определена самостоятелност. Такива например са отделите, заети с научни изследвания и развойна дейност (НИРД), лаборатории и др. Успехът на този начин за генериране на знания зависи от множество елементи, но най-вече от качеството на екипа, осигуряването на нужния бюджет и необходимото време, както и от реалната постижимост на поставените цели. Знанията в компанията могат да се създават и от отделни служители, без те да бъдат обединени в група, и дори без да им бъде поставена изрично такава задача. Пример за такъв подход към създаването на знания е компанията „Google“. По-конкретно в посочената компания всяка седмица в определен ден служителите нямат конкретни задачи, а всеки може да се занимава с това, което му е интересно, или му доставя удоволствие. Резултатът е, че именно в тези дни се създават най-ценните знания, които под формата на идеи позволяват на компанията да постига своите впечатляващи резултати.

Създаването на явни знания в компанията винаги е предхождано от създаването на скрити знания. Тяхното материализиране (формализиране) под формата на отчети, графики, предписания, стратегии, патенти и пр. всъщност може да бъде представено като процес на създаване на явни знания. Трансформирането на скритите фирмени знания в явни е от особена важност за бъдещето на компанията, тъй като по този начин дори и отделният служител да напусне организацията, неговите знания ще бъдат запазени и използвани за постигането на нейните цели.

В крайна сметка може да се обобщи, че създаването на фирмени знания е процес на съчетаване на външни и вътрешни, явни и скрити знания, в който основно място заема човекът - с неговия опит, интуиция и знания.

Придобиване на нови знания чрез обучение. Като част от общия модел на управление на знанията, моделът на процеса на обучение включва следните етапи¹⁰: определяне на потребностите от обучение, планиране и бюджетиране, осигуряване на обучението, анализ и оценка на резултатите от обучението. Необходимо е етапите да бъдат логически обвързани, като резултатите на изхода от всеки етап служат като ресурс на входа за следващия. Освен това, всички етапи и дейности в процеса на обучение трябва да бъдат обхванати от предварително разработена система за мониторинг.

¹⁰ Виж ISO 10015:1999. Quality management - Guidelines for training

При определяне на потребностите от обучение, преди всичко е необходимо да се идентифицират различията между съществуващите и необходимите знания и да се разкрият липсващите знания, които са необходими на компанията. В крайна сметка, трябва да се реши дали липсващите знания могат да бъдат придобити чрез обучение или по друг начин. Идентификацията на потребностите от обучение трябва да обхваща три равнища – за компанията като цяло, за група служители и индивидуално. Освен това е необходимо да се подберат и подходящи инструменти за събиране на информация.

На основата на анализа се изработват предложения за приоритетните области, нивото, вида, формите и методите на обучение, както и за резултатите, които трябва да се постигнат чрез него. Те трябва да бъдат документирани по подходящ начин, което може да включва изготвянето на формализирани списъци на необходимите, наличните и липсващите знания и компетенции, както и на спецификация на потребностите от обучение. Тези документи са база за планирането и мониторинга на процеса на обучение.

В етапа на планиране на обучението е необходимо предварително да се изяснят условията и факторите, които ограничават избора на вид, методи, доставчик на обучението и т.н. Ограниченията могат да бъдат наложени от изискванията на действащата нормативна база и на политиките на компанията, от ограничения във времеви график, от наличието на вътрешни ресурси за извършване на обучението и др. Важно е също така, да се определят и структурират критериите за оценка на резултатите от обучението и за мониторинг на процеса.

Изборът на вида на обучението трябва да е конкретен за всяко равнище и/или целева група. Видът на обучението се определя по различни класификационни признаци: според начина на провеждане (вътрешно, външно или самообучение); в зависимост от начина на съвместяване (с откъсване или без откъсване от производството); в зависимост от предназначението му (въвеждащо, адаптивно, професионално или обучение по ключови компетенции); според продължителността на обучението (краткосрочно, средносрочно, дългосрочно); според броя на обучаемите (индивидуално и групово). Изборът на форми и методи зависи както от целите и вида на обучението, така и от характера на целевата група.

Разработването на бюджета на обучението има съществено значение за реалното изпълнение на плана. Процесът на планиране на разходите включва: оценка (остойностяване) на разходите за обучение и бюджетиране на разходите (съставяне на бюджета). Паралелно с това трябва да се установи и системата за контролиране изпълнението на бюджета, която е част от процеса на мониторинг на обучението.

На основата на документираните цели, ограничения, план и бюджет, трябва да се направи критичен анализ на потенциалните вътрешни и външни доставчици на обучението. Изборът на доставчик/доставчици трябва да бъде оформен в официален документ, напр. споразумение или договор, в който ясно да бъдат определени ролите и отговорностите на компанията и на доставчика на услугата.

По принцип, провеждането на предвиденото в плана обучение е отговорност на доставчика на услугата. Отговорността на компанията се заключава в осигуряването на необходимите ресурси и подкрепа както на учителите, така и на обучаемите. Обхватът на подкрепата зависи от вида на обучението. Нашето изследване показва, че най-често се прилагат вътрешните обучения, провеждани от собствени специалисти на компанията. Над 65 % от проучените предприятия използват вътрешни програми, като мненията са, че тази тенденция ще се засилва. Обучението на работното място също е силно застъпено. Около 63 % от предприятията провеждат такъв вид обучение, а само в 58% от тях се използват външни доставчици. В същото време, според

предназначението им, най-широко се прилагат обученията за повишаване на професионалната квалификация или за преквалификация (в над 72 % от проучените предприятия). Силно застъпени са и обученията по ключови компетенции, които се използват в 56 % от предприятията. Може да се очаква, че техният дял ще нараства както в резултат на значението, което компаниите отдават на ключовите за тяхната дейност компетенции, така и благодарение на текущите схеми за обучение по ОП „Развитие на човешките ресурси”. Въвеждащите обучения не са особено популярни, тъй като под 45 % от изследваните предприятия ги прилагат на практика. Това донякъде се дължи на липсата на формализирани и структурирани програми за въвеждащо професионално обучение и за наставничество.

В зависимост от вида и формата на планираното обучение, компанията трябва да осигури съответна подкрепа с ресурси и мониторинг. Осигуряването на процеса може да се състои в предварителна подкрепа, подкрепа по време на обучението и последваща подкрепа след обучението.

Основните цели на оценката на резултатите от обучението са: оценка на удовлетвореността на обучаемите и на ефекта от обучението; оценка на плана за обучение с оглед на неговото бъдещо усъвършенстване и идентифициране на потребностите от последващи обучения. Целесъобразно е оценката да се извършва в краткосрочен и дългосрочен план. При краткосрочната оценка, на базата на обратна информация от обучаемите, трябва да се оцени ефективността на прилаганите методи и използваните ресурси, както и на придобитите знания и умения в резултат на обучението. В дългосрочен план трябва да се оцени подобряването на ефективността на работата и повишаването на производителността на труда на служителите в резултат на обучението. И в двата случая оценката следва да се извърши на базата на установените критерии в етапа на планиране на обучението.

За да се гарантира, че обучението ще отговаря на целите на компанията и предварително зададените критерии, е необходимо всички етапи да бъдат обхванати от процедури на мониторинг, включващи наблюдение, контрол и валидиране на обучението. В крайна сметка, мониторингът трябва да разкрие допълнителни възможности за повишаване на ефективността на всеки етап от процеса на обучение.

Разпространяване на знания. Централизираното съхраняване на знанията е важно, но не е достатъчно за ефективното функциониране на компанията и в частност на процеса на управление на знанията. Трябва тези ресурси за бъдат прозрачни и достъпни за служителите, на които са необходими. Важно конкурентно предимство получават тези компании, в които наличните знания са достъпни и бързо се разпространяват.

В действителност управлява знанията си само това предприятие, което е разработило и прилага на практика различни форми и средства за обмен на знания. Обменът на знания (Knowledge Sharing) в компанията е крайъгълният камък на процеса на управление на знанията. Под обмен на знания обикновено се разбира процес на постоянна циркулация на знания в компанията, осъществяван по определени правила и процедури, като се използват технологични решения и/или организационни методи.

Обменът на знания може да протича формално и неформално. Знанията се обменят формално на регулярни срещи, събрания, тренинги, семинари и други целеви мероприятия, насочени към обмен на знания и професионален опит между служителите от едно звено (отдел) или от различни звена на фирмата, под формата на наставничество и пр. Често неформалният обмен на знания е по-резултатен – на места, където служителите свободно общуват (мястото за пушене, ведомственото кафене и пр.) и, съзнателно или не, обменят своя професионален опит и знания. наистина, в процеса на спонтанно, неформално общуване служителите се чувстват по освободени и

по-спокойни, което предполага ефективен обмен и придобиване на знания, които иначе е невъзможно да се почерпят от документацията или други източници.

Знанието се съдържа в главите на хората и е важно те да го споделят, защото всяко знание, което не е споделено, в крайна сметка остарява и става безполезно. В същото време знание, което се споделя и разпространява, генерира ново знание. От това, как и доколко служителите споделят своите знания, зависи дали фирмата ще преобразува тези знания в конкурентни предимства или не. Ако служителите не обменят своите знания, компанията няма да може да съхрани тези знания и да ги използва ефективно. Често именно знанията на конкретни служители, които те споделят с колегите си, водят до реални успехи на фирмата – привличане на нови клиенти, разработване и производство на нови продукти/услуги, подобряване на организацията на процесите във фирмата и пр.

Служителите на фирмата поначало не са склонни да споделят със своите колеги знанията и професионалния си опит, ако не са наясно какви изгоди ще им донесе това. В този смисъл важна задача на мениджмънта на фирмата е правилно да определи мотивиращите фактори, да ги приложи индивидуално и да създаде условия, при които на служителите ще им бъде неизгодно да не споделят своите знания. Хората ще обменят своите знания, след като разберат, че в резултат на обмена те ще могат да получат повече, отколкото могат да предложат сами. Идеята е знанията да станат достъпни за всички членове на компанията. И тази идея трябва да намери отражение в корпоративната система от ценности и поощрения, които да мотивират хората да споделят своите знания и опит.

За определени служители признанието и уважението е най-силният мотивиращ фактор. За тях уважението и високата оценка на компетенциите в определена предметна област от страна на ръководството и колегите, признаването им за “авторитети” и “експерти” в тази област, са достатъчен стимул за активен обмен на знания и професионален опит. За други са важни възможностите за кариерно развитие, професионалния растеж и т.н. Необходимо е компанията да познава тези хора и непрекъснато да поощрява споделянето. Разбира се, не трябва да се подценява и влиянието на материалното стимулиране на процеса на обмен на знания и професионален опит. Трябва да се възнаграждават тези служители, които правят свободно достъпни собствените си знания за колегите си или придобиват полезни знания от външни източници и ги интегрират с фирмените знания. Възможно е, за да не се губи мотивиращата сила на материалните (паричните) възнаграждения, те да бъдат гарантирани, като официално се оформят в трудовия договор или в специална процедура. Най-добрият вариант обаче е, да се съчетаят материалните с нематериалните стимули, при което се получава синергичен ефект.

Заклучение

Предложеният по-горе модел за управление на знанията може да се използва от компаниите при разработване и внедряване на корпоративна система за управление на знанията. Разбира се, всяка компания, в зависимост от своята специфика (размер, равнище на фирмена култура, стил на управление, равнище на натрупаните знания, налични информационни технологии и пр.) може да интерпретира по свой начин този модел. Решението за това, каква система за управление на знанията ще се разработи, какви процеси ще интегрира в себе си тя, какви подходи и механизми за управление на знанията ще се приложат, принадлежи на самата компания.

Литература

1. Брукинг, Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001.
2. Букович, У. и Р. Уилльямс. Управление знаниями. Руководство к действию — М.: ИНФРА-М, 2002.
3. Гарвин, Д., Создание обучающейся организации. Управление знаниями, Альпина Бизнес Букс, М., 2006.
4. Гапоненко, А., Т. Орлова. Управление знаниями. Эксмо, М., 2008.
5. Герстинг, А. Как больше узнать об управлении знаниями//Computerworld. 1999. № 35.
6. Джанетто, К., Э. Уилер. Управления знаниями (руководство по разработке и внедрению корпоративной системы управления знаниями). М., Добрая книга, 2005.
7. Коллисон, Кр. и Дж. Парселл. Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся организаций. М. Институт комплексных стратегических исследований, 2006.
8. Крыштафович, А. Н. Управления знаниями – перспективное направление менеджмента. Менеджмент в России и за рубежом, №1, 2003.
9. Мариничева, М. Управление знаниями на 100%. Альпина Бизнес Букс, М., 2008.
10. Мильнер, Б. Управления знаниями. Как превратить знания в капитал. М., ИНФРА-М, 2003.
11. Мильнер, Б. и др. Управление знаниями в корпорациях. Дело, М., 2006. Управление знаниями / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
12. Нонака, И. и Х. Такеучи. Компания – создатель знания. М., ЗАО „Олимп-Бизнес“, 2003.
13. Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб.: Питер, 2001
14. Управление знаниями (хрестоматия). Санкт-Петербург, „Высшая школа менеджмента“, 2010.
15. Botkin, J. and Seely, C. – Knowledge Management Review, Vol. 3, Issue 6, 2001.
16. Davenport, T. Some principles of Knowledge Management. – Strategy, Management, Competition, Winter, 1996.
17. David Parlbly, Knowledge Management Research Report 2000 KPMG Consulting: <http://www.kpmg.co.uk/>
18. Deming E.W. The new economics for industry, government, education. — 2nd edition. — Cambridge, MA: Massachusetts Technological Institute, 1995.
19. Edvinsson L., Malone M.S. Intellectual Capital: Realizing Your Companies True Value By Finding Its Hidden Brain Power. — Harper Business, 1997.
20. Lim, D., Klobas, J. Knowledge Management I Small Enterprises. – The Electronic Library, v. 18, 2000.
21. Long, D., Davenport, T. Better practices for retaining organizational knowledge: lessons from the leading edge. // Employment Relations Today, 30 (3), 2003.
22. Nonaka, I., Takeuchi H. “The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation”, New York: Oxford University Press, 1995.
23. Stewart, T. Intellectual Capital, Nicolas Brealey Publishing, 1998.
24. Wiig, K. Knowledge management: Where Did It Come From and Where Will It Go?//Expert Systems with Applications, Pergamon Press/Elsevier. Vol. 14. Fall 1997.
25. Wiig, K. Knowledge management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge. Schema Press, 1995.
26. Tillian, B. Knowledge management: More effort – more success? //Journal of Universal Computer Science. 7(7): 602-609. 2001.