На правах рукописи

Поцелуев Денис Александрович

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ В КОМПАНИЯХ

Специальность 08.00.05 – **Экономика и управление народным хозяйством**

Специализация – теория управления экономическими системами

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук

- 3 ДЕК 2009

Москва -2009

Работа выполнена на кафедре управления знаниями Государственного университета управления

Научный руководитель:	кандидат экономических наук, доцент Дерябина Марина Александровна
Официальные оппоненты:	доктор экономических наук, профессор Орлова Тамара Михайловна, кандидат экономических наук, доцент Иванова Ирина Анатольевна
Ведущая организация:	Институт проблем рынка РАН

Защита состоится 17 декабря 2009 г. в 14 часов на заседании диссертационного совета Д 212.049.12 при Государственном университете управления по адресу: 109542, Москва, Рязанский проспект, 99, зал заседаний Ученого совета Института государственного управления и права, аудитория А-319.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного университета управления.

Автореферат разослан 17 ноября 2009 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д.212.049.12,
кандидат экономических наук, доцент И.А.Острина

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования определяется тем, что знание становится основным фактором повышения конкурентоспособности и повышения экономической эффективности деятельности компании, это вызывает необходимость внедрения систем управления и обмена знаниями, в то время как общепринятая концепция организации управления системой обмена знаниями в компаниях пока не сформулирована.

В современных направлениях теоретико-методологических разработок в области управления организационное знание рассматривается наравне с другими стратегическими активами организации. Создание эффективной организационной структуры с точки зрения обмена информацией и знаниями становится приоритетной и актуальной проблемой. Налаживание эффективных внутрикорпоративных коммуникаций – одна из главных задач, которых стремится достигнуть компания.

В настоящее время в работах, посвященных теории и практике управления, достаточно широко освещаются вопросы формирования новых подходов и инструментов организации эффективной деятельности компании. Находит отражение тема управления знаниями на предприятии. В то же время вопросы определения параметров эффективности внутрикорлоративных коммуникаций, организации взаимосвязи системы обмена знаниями с другими структурами компании находятся в стадии разработки и пока еще не нашли должного отражения.

Организация управления системой обмена знаниями в компании - это сложный, многоступенчатый, требующий больших временных и финансовых затрат процесс. В российской практике существует небольшой опыт организации подобных систем вследствие специфики отечественного бизнеса и внутрикорпоративных отношений.

Руководители организаций ищут новые инструменты управления знаниями, внедряют в корпоративную культуру принципы обмена знаниями, улучшают внутрикорпоративные коммуникации с целью повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности организации.

В связи с вышесказанным, представленная к защите тема диссертационного исследования является весьма актуальной.

Степень разработанности проблемы. Термин «обмен знаниями» вошел в современную управленческую практику и научный оборот сравнительно недавно, но вместе с тем, некоторые аспекты данной проблематики ранее рассматривались в теоретических трудах. Философские концепции Аристотеля, Ф.Бэкона, Р.Декарта,

Платона касаются определения понятия знания и необходимости изучения процесса познания. Среди современных исследователей серьезный вклад в развитие концепции знаний в области теории управления экономическими системами внесли Ю.Зандер, И.Нонака, Г.Саймон, Х.Такеучи, Ю.Хабермас.

В рамках теоретико-методологических разработок в области управления значительный вклад в выявление характеристик знаний как экономического ресурса, а также в определение роли знаний в организации внесли работы А.Боллинджера, Д.Куинна, А. Маршалла, Ф.Хайека. Общие вопросы по управлению знаниями рассматривались в работах Дж.Барни, П.Дракера, Д.Леонард-Бартона, Э.Пенроуза, М.Портера, К.Прахалада, Д.Тиса, Э.Тоффлера.

Рассмотрению различных аспектов теории коммуникаций как аспекта системы обмена знаниями посвящены труды М.Алауи, М.Б.Бергельсона, П.Боуза, М.Геле, Д.Ляйднера, Г.Шулански.

Большой вклад в разработку современных направлений в области управления, систематизацию и адаптацию зарубежных подходов к российской практике внесли работы исследователей А.В.Вебера, А.Л.Гапоненко, Б.З.Мильнера, О.П.Молчановой, Т.М.Орловой, А.Н.Тихонова.

Анализ имеющейся литературы в сфере управления знаниями позволяет утверждать, что многие аспекты, в частности, налаживание внутрикорпоративных коммуникаций, формирование культуры знаний, мотивация в сфере обмена знаниями, устранение коммуникационных барьеров и оценка эффективности коммуникаций, являются недостаточно изученными и систематизированными. В настоящее время особенно необходимы комплексные исследования по вопросу интеграции системы обмена знаниями в организационную структуру компании. Для отечественной управленческой теории и практики актуальна задача определения понятий и терминов концепции обмена знаниями. Очень важным представляется изучение и адаптация к российским условиями зарубежного опыта.

Целью исследования является разработка теоретико-методических положений и практических мероприятий по организации управления системой обмена знаниями в компаниях на основе анализа опыта зарубежных и российских компаний в области обмена знаниями.

Для достижения указанной цели в работе были поставлены и решены следующие **задачи**:

- раскрыть теоретико-методические аспекты и современные подходы к системе обмена знаниями, а также определить концепцию обмена знаниями в

современных направлениях теоретико-методологических разработок в области управления, в связи с чем уточнить содержание понятий «знания», «обмен знаниями», «система обмена знаниями»;

- исследовать современное состояние организации управления обменом знаниями на отечественных и зарубежных предприятиях;

- определить возможные коммуникационные барьеры обмена знаниями, возникающие в процессе организации управления обменом знаниями;

- исследовать влияние эффективности коммуникационных каналов на процессы организации управления обменом знаниями внутри компании;

- разработать концептуальную модель организации управления системой обмена знаниями;

- сформировать методические положения по эффективной организации управления системой обмена знаниями в компании.

Объектом исследования являются современные российские и зарубежные компании различных отраслей реального сектора экономики.

Предметом исследования является организация управления системой обмена знаниями в компаниях.

Теоретическая и методологическая основы исследования. Теоретической основой исследования служат труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области общей теории менеджмента, стратегического управления, корпоративного управления, экономической теории, институциональной экономики, а также концепции, положения и выводы, представленные в материалах научных семинаров и конференций. Методологической основой выступили общенаучные приемы и методы, составляющие инструментарий управленческой и экономической науки. Работа базируется на общенаучных методах системного, структурного, комплексного, экономического и логического анализа. В процессе работы над диссертацией автор также основывался на принципах синергетического, системного, организационного и ситуационного подходов.

Научная новизна исследования заключается в теоретическом обосновании необходимости внедрения в российских компаниях системы обмена знаниями, а также в разработке методических положений и рекомендаций по организации управления системой обмена знаниями в российских компаниях.

Автором получены новые научные результаты:

- уточнено содержание понятия «обмен знаниями», которое рассматривается как системный процесс, предусматривающий коллективное

использование знаний внутри организации, и как стратегический ресурс, обеспечивающий повышение конкурентоспособности;

- классифицированы основные коммуникационные барьеры, препятствующие обмену знаниями внутри организации, и предложены методы их преодоления;

- выработаны критерии оценки технической эффективности распространенных в российских компаниях коммуникационных каналов и разработаны оценочные показатели технологической эффективности внутрикорпоративных коммуникаций;

- разработана концептуальная модель организации управления системой обмена знаниями;

- выделены этапы организации управления системой обмена знаниями в компании и разработаны задачи в рамках каждого этапа;

- в соответствии с учетом специфики российских компаний предложены состав должностей и распределение функций по этим должностям;

- определены стадии эффективной организации системы обмена знаниями внутри российских компаний: подготовительные, организационные, интеграционные.

Обоснованность и достоверность полученных результатов, выводов и рекомендаций, содержащихся в диссертации, подтверждается применением научных методов исследования, представительным информационным обеспечением, полнотой анализа теоретических и практических разработок, практической проверкой и внедрением результатов исследования.

Значение научных результатов для теории и практики. Полученные автором научные результаты теоретически обосновывают необходимость внедрения системы обмена знаниями в российские компании. Применение теоретико-методологических разработок автора позволит повысить экономическую эффективность компаний за счет организации управления системой обмена знаниями. Материалы диссертации могут быть полезными при подготовке учебных программ, лекционных курсов, методических материалов и учебных пособий по дисциплинам «Управление знаниями», «Организация и управление», «Управление персоналом».

Апробация работы. Основные положения диссертации докладывались автором на Международных научно-практических конференциях «Актуальные проблемы управления» (Москва, ГУУ, 2007, 2008), 16-м Всероссийском студенческом семинаре «Проблемы управления» (Москва, ГУУ, 2008), 24-й Всероссийской научной

конференции молодых ученых и студентов «Реформы в России и проблемы управления» (Москва, ГУУ, 2009).

Внедрение результатов исследования. Теоретические положения и практические рекомендации по организации управления системой обмена знаниями в компаниях нашли применение в ООО «Экспо-Кр».

Публикации. По результатам исследования автором опубликовано 8 работ общим объемом 2,4 п.л., в т.ч. 4 статьи в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ. В статьях раскрываются понятие и актуальность категории обмена знаниями для современных организаций, а также структура и принципы функционирования системы обмена знаниями.

Объем и структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, выводов и рекомендаций, списка использованной литературы и 5 приложений. Диссертация изложена на 181 странице печатного текста, включает 16 таблиц, 22 рисунка, 5 приложений. Библиографический список насчитывает 115 наименований.

СТРУКТУРА ДИССЕРТАЦИИ

Введение

Глава 1. Теоретические основы системы обмена знаниями.

1.1. Система обмена знаниями как стратегический и управленческий ресурс организации

1.2. Современные организационные и управленческие подходы к системе обмена знаниями

1.3. Структура должностей и функций персонала в системе обмена знаниями

Глава 2. Роль коммуникаций в управлении системой обмена знаниями в компаниях

2.1. Внутрикорпоративная система коммуникаций

2.2. Коммуникационные барьеры и критерии эффективности коммуникаций в организации

2.3. Факторы успешного обмена знаниями в организации

Глава 3. Организация управления эффективным обменом знаниями в компаниях

3.1. Концептуальная модель организации управления системой обмена знаниями в компании

3.2. Методы внедрения системы обмена знаниями в структуру организации

3.3. Рекомендации по эффективной организации обмена знаниями в компании

Выводы и рекомендации

Список литературы

Приложения

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В рамках современных направлений теоретико-методологических разработок в области управления автором определено содержание понятий «знания», «обмен знаниями», система обмена знаниями. В условиях информационной эпохи знание стало рассматриваться как фактор, способный влиять на экономические показатели организации. Опираясь на исследования большинства западных исследователей в области управления, автор считает знание самостоятельным ресурсом, дающим конкурентные преимущества. Знания приходят в организацию вместе с людьми, а покидают ее уже воплощенными в продукте или услуге.

Рассматривая экономику знаний в институциональном понимании, автор доказывает, что именно знания являются фактором, непосредственно воздействующим на институциональные структуры, регулирующие экономические отношения внутри общественных институтов и экономических субъектов. В связи с этим процессам обмена знаниями внутри компании должно уделяться первостепенное значение.

В рамках организационно-управленческой теории автор рассматривает знания не только как ресурс, но и как процесс. Процессом является трансформация знания как входного ресурса в организационное знание, обмен знаниями, воплощение знаний в продуктах и услугах.

Применительно к компании можно говорить о двух различных пластах знаний – личностное и организационное знание. Личностное знание приобретается сотрудником в процессе его деятельности, образования, социального взаимодействия, обучения. Индивидуальное знание является исходной составляющей формирования организационного знания. В рамках организационной системы происходит кругооборот личностного и организационного знания, т.к. одно знание может дополнять другое – организационное знание, усвоенное сотрудниками, способствует развитию их личностного знания.

После трансформации из личного знания организационное знание становится активом организации. Такой ресурс как знание сложно воспроизводим и трудно копируем – причиной является его социальная сложность. Знания являются

уникальным ресурсом, т.к. нет людей, способных одинаково мыслить, интерпретировать и передавать знания. Базируясь на определениях ресурсной теории, автор выделяет знание как стратегический актив организации.

На основе анализа множества литературных источников, посвященных управлению знаниями, автор пришел к выводу, что четкое определение понятия «обмен знаниями» отсутствует. По мнению автора, целью обмена знаниями должен являться не сам процесс передачи знаний, а их поиск, извлечение, распространение, усвоение и дальнейшее использование. Таким образом, обмен знаниями можно обозначить как системный процесс распределения, коллективного использования и усвоения знаний внутри организации.

Большинство современных практиков по управлению знаниями рассматривают систему обмена знаниями в качестве обособленного механизма, направленного на поддержание обмена знаниями между сотрудниками организации. По мнению автора, система обмена знаниями является неотъемлемой частью системы управления знаниями (рисунок 1).

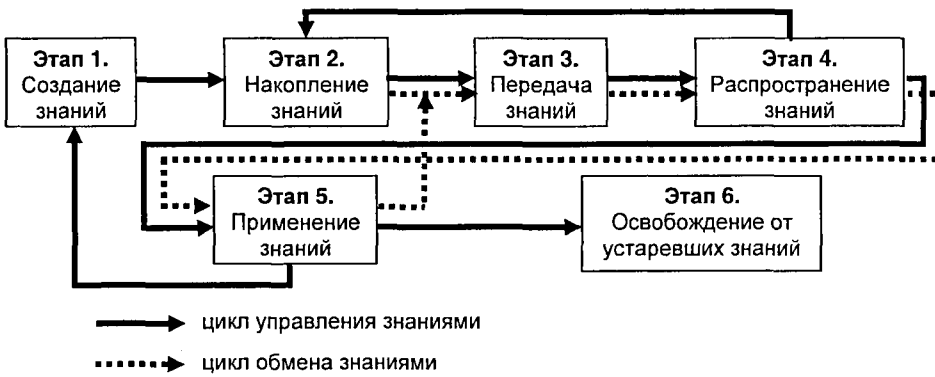

Рисунок 1 – Жизненный цикл управления и обмена знаниями

Рассматривая систему обмена знаниями как совокупность организационных элементов, автор выделяет технологическую и культурную составляющие. Технологическую составляющую можно выделить в отдельный блок на основе специфической роли информационных технологий в системе обмена знаниями. В настоящее время информационные технологии в организации являются объективной необходимостью, и их отсутствие или неэффективное использование может отрицательным образом сказаться на эффективности экономической деятельности компании и ее результатах.

Примером организации обмена знаниями на базе информационных технологий может служить Корпоративный университет «Северсталь». Корпоративная информационная система предоставляет возможность свободного обмена информацией между сотрудниками, независимо от их должности, местоположения и служебной принадлежности. Такая среда обеспечивает доступность информационных ресурсов как внутри Корпоративного университета, так и на предприятиях ОАО «Северсталь», территориально находящимся в разных уголках мира, объединенных деловым процессом или проектом.

В результате диссертационного исследования автор выяснил, что люди не хотят делиться имеющимися знаниями, боясь утратить свое конкурентное преимущество, определенное уважение, влияние, а в некоторых случаях и работу. Для того чтобы убедить людей поделиться этим ценным капиталом, следует, наряду с материальными и моральными стимулами, сформировать соответствующую специфике компании культуру знаний (таблица 1). Внедрение ее, как правило, влечет полное изменение структуры и философии бизнеса, самой роли работника в компании.

Таблица 1 – Сравнение традиционной культуры и культуры знаний

Традиционная культура	Культура знаний
Ограниченное распространение информации	Широкое распространение информации
Много уровней управления	Несколько уровней управления
Неравная ответственность	Распределенная поровну ответственность
Основана на правилах	Основана на принципах
Формальные структуры	Неформальные структуры
Риск неприемлем	Допускается некоторый риск
Обучение от случая к случаю	Непрерывное обучение
Финансовый фокус	Рыночный фокус
Политически обусловленная	Открытая
Удерживание знаний	Распространение и использование знаний
Одна организация – одна культура	Влияние на организационную культуру сетевых сообществ, частью которых выступает сама организация

Проанализировав большой ряд литературных источников, автор составил описание типовой должностной структуры системы обмена знаниями и выделил ряд функций, которые должны выполнять соответствующие должности:

- директор по управлению знаниями (chief knowledge officer, CKO);
- эксперты по отдельным областям знаний (аналитики знаний);
- инженер знаний;
- менеджер знаний;
- администратор знаний (knowledge steward);

Должностные позиции директора, инженера, менеджера и администратора по управлению знаниями являются новыми в российских компаниях. Их задача заключается в содействии созданию, обмену и использованию знаний другими сотрудниками компании.

В ходе диссертационного исследования автор предложил состав должностей и распределение функций по этим должностям (рисунок 2).

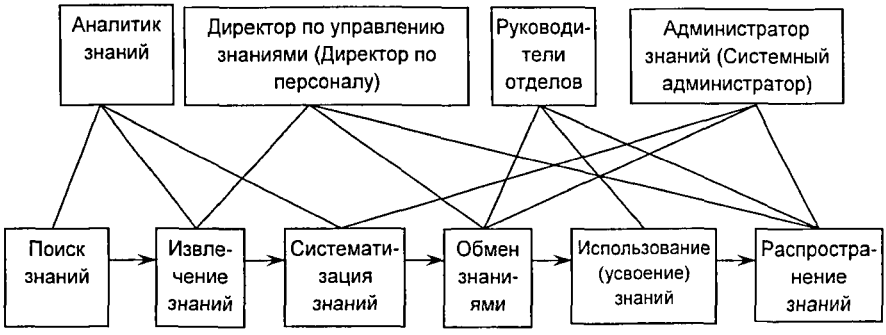

Рисунок 2 – Структура должностей и соответствующих должностям функций в системе обмена знаниями

В настоящее время в большинстве компаний учреждены должности *директора по управлению знаниями*. В частности, можно назвать такие компании, как Hewlett-Packard, Coca-Cola, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young.

В диссертационной работе автор анализирует роль и свойства внутрикорпоративных коммуникаций как основного инструмента обмена знаниями. Коммуникационный аспект управления играет большую роль в системе обмена знаниями. По мнению автора, трактовать понятие «коммуникация» следует с точки зрения обмена, а не передачи. Категории «коммуникации» и «обмен знаниями» неразрывно связаны между собой, так как обмен знаниями невозможен без осуществления какой-либо формы коммуникации. Коммуникации являются неотъемлемым элементом процесса обмена знаниями.

Важная роль внутренних коммуникаций заключается в установлении взаимосвязей между различными фрагментами знаний и в обеспечении единства всей системы обмена знаниями. Работа внутренних коммуникаций состоит не только в том, чтобы предоставлять информацию, необходимую для выполнения работы каждого отдельного подразделения, но и в том, чтобы выявить картину целиком, раскрыть проблемы в их развитии, сопоставляя тем самым вышеозначенную информацию с надлежащим управленческим контекстом.

За последние 5-7 лет новые технологии кардинально поменяли способы коммуникации, в том числе и внутрикорпоративные. Электронные сетевые технологии изменяют способы ведения бизнеса. В качестве примера можно привести ОАО «Вяземский машиностроительный завод», на котором в 2000-2001 гг. была реализована компьютеризация большинства бизнес-процессов. Данное нововведение напрямую повлияло на повышение эффективности коммуникаций и ускорение принятия управленческих решений.

Несмотря на успешную практику организации эффективных корпоративных коммуникаций передовых российских компаний нельзя утверждать, что в большинстве отечественных организаций существует хорошо налаженная система коммуникаций. Данное предположение подтверждают результаты анкетирования, проведенного автором во время проведения онлайн-выставки на сайте http://www.navystavke.ru/.

В анкетировании приняли участие 452 российских компании в области информационных технологий. Участниками опроса являлись менеджеры среднего звена, так как, по мнению автора, именно обычные работники могут дать объективную оценку о состоянии внутрикорпоративных коммуникаций. Среди крупнейших игроков рынка информационных технологий автор выделяет следующие компании: Лаборатория Касперского, Майкрософт, DrWeb, ESET Nod 32, IBM, Oracle, Диасофт, ДиалогНаука, ВирусБлокада, НТ-Компьютер, ABBYY Russia, Symantec, Infowatch.

Анализируя результаты анкетирования, подтверждается тезис о том, что в настоящее время система коммуникаций в российских компаниях развита недостаточно. Так, в 92% компаниях из 452 опрошенных отсутствует практика доведения информации о текущем положении дел в компании до сотрудников. Из современных средств коммуникаций во всех компаниях используется электронная почта, но практически не уделяется никакого внимания современным технологиям обмена информацией и знаниями. Чуть больше половины сотрудников опрошенных компаний считают, что внутрикорпоративные коммуникации в их компании являются эффективными, но при этом не все из них знакомы с планами и целями компании. Сотрудники 63% компаний не знают, какой вклад их отдел или команда вносит в общее дело.

Весьма важной характеристикой любой формы коммуникации является ее подверженность всевозможным помехам. Автору удалось на основе анализа систем внутрикорпоративных коммуникаций ряда российских и зарубежных

компаний выделить и классифицировать основные барьеры, возникающие в процессе межличностных и организационных коммуникаций. Приводимая автором классификация основных коммуникационных барьеров является уникальной и в научной литературе не встречается.

Барьеры можно представить в виде схемы, которую автор разработал в процессе исследования (рисунок 3). Из схемы видно, что коммуникационные барьеры могут возникать как по вине оферента информации, так и по вине реципиента. Используя данную классификацию, автор предлагает определять, на каком этапе обмена информацией или знаниями возникло препятствие.

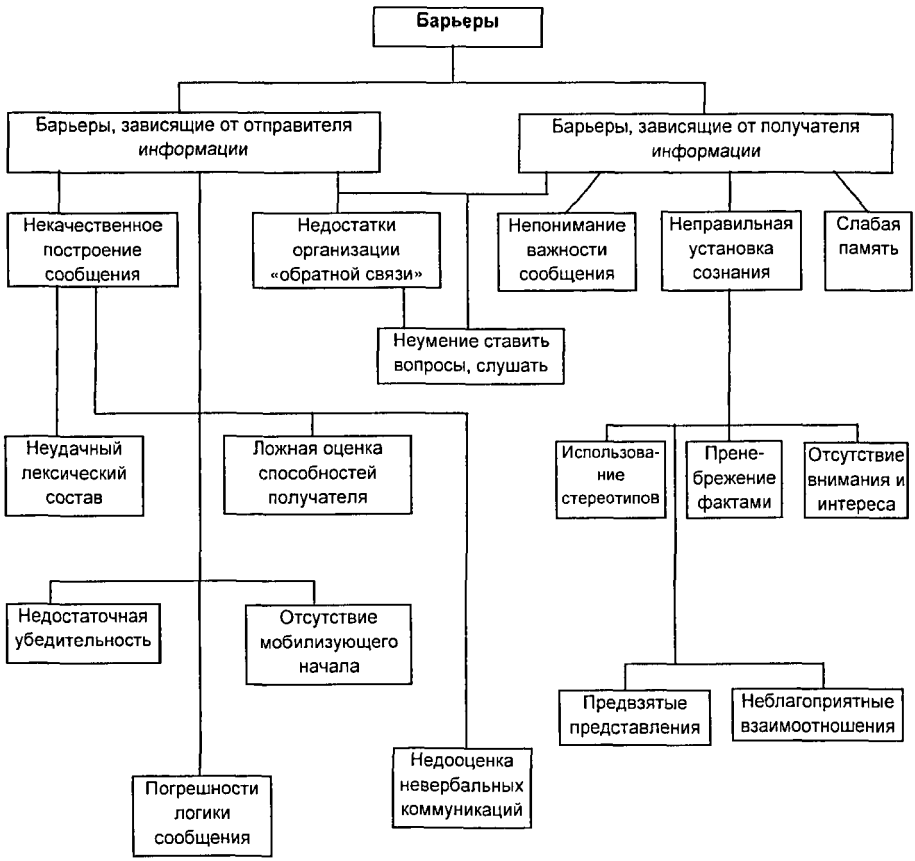

Рисунок 3 – Классификация коммуникационных барьеров

На основе проведенных исследований автор доказал, что коммуникационные барьеры напрямую влияют на эффективность обмена знаниями и качество

передаваемой информации. Практически все коммуникационные барьеры связаны с недостатками управления, а именно: низкий уровень организации рабочей деятельности, неспособность создать эффективную организационную структуру, низкая система мотивации.

На основе исследования коммуникационных барьеров автор сформулировал следующие методы преодоления барьеров, оказывающих негативное влияние на внутрикорпоративные коммуникации:

- организовывать передачу знаний посредством коммуникационных каналов, наиболее подходящих типу и свойствам передаваемых знаний;
- унифицировать систему понятий и определений, используемых в повседневной организационной деятельности;
- уменьшить частоту передачи знаний между иерархическими уровнями и увеличить объем и структурированность знаний, передаваемых на другой иерархический уровень;
- повысить навыки коммуникации сотрудников путем обучения на специализированных курсах;
- разработать систему мотивации, направленную на стимулирование сотрудников к обмену знаниями;
- снизить занятость работников с помощью современных технических средств и инструментов;
- обеспечить соответствие свойств коммуникационных каналов разработанным критериям эффективности.

Согласно исследованиям, проведенным Северо-Западным Центром поддержки малого и среднего бизнеса, среди предприятий Российской Федерации распространены следующие коммуникационные каналы:[1] Интернет; электронная почта; LAN[2]; WAN[3]; интранет; эсктранет; телефон; видеоконференции. Основываясь на результатах данных исследований, автор сформулировал критерии технической эффективности внутрикорпоративных коммуникаций.

---

[1] Северо-Западный Центр поддержки малого и среднего бизнеса. Исследование: Использование информационных и коммуникационных технологий малыми и средними предприятиями Северо-Западного федерального округа РФ. – Санкт-Петербург, 2007. – стр. 16.

[2] Группа компьютеров, расположенных на относительно небольшом расстоянии и соединённых определённым образом, с целью обмена данными и пользования общими ресурсами

[3] Компьютерная сеть, объединяющая локальные вычислительные сети (LAN) и обеспечивающая передачу данных на большие расстояния

Критерии, разработанные автором и приведенные в таблице 2, позволяют определить, насколько технически эффективно функционирует система корпоративных коммуникаций.

Таблица 2 – Критерии технической эффективности внутрикорпоративных коммуникаций

Вид коммуникации	Критерий эффективности	Минимальные значения	Относительные показатели	Степень влияния на обмен знаниями
1. Интернет	Скорость передачи данных, Мбит/с	> 1 Мбит/с	Увеличивается скорость доступа к информации	0,06
2. Электронная почта	Скорость передачи данных, Мбит/с	> 128 кбит/с	Увеличивается скорость обмена информацией и знаниями	0,08
	Индекс Фога[4]	< 15	Уменьшается время усвоения знаний и информации	0,03
	Коэффициент трудности текста, высчитанный по формуле Флеша[5]	> 60	Увеличивается скорость усвоения знаний и информации	0,03
3. LAN	Количество узлов (компьютеров) в сети	> = 2 узлам	Увеличивается вероятность обмена знаниями	0,14
4. WAN	Количество путей передачи данных	> 1 пути	Увеличивается вероятность обмена знаниями	0,06
5. Интранет	Наполнение интранет-сайта корпоративной информацией и знаниями	> 70%	Сокращается время на поиски требуемых знаний и информации	0,18
6. Эскранет	Количество удаленных подразделений компании, имеющих доступ к внутрикорпоративному *порталу*	> 50%	Увеличивается вероятность обмена знаниями	0,18
7. Телефон	Количество реплик собеседника в расчете на 20 с речи говорящего	> = 3 репликам	Уменьшается время усвоения знаний и информации	0,11
8. Видеоконференции	Скорость передачи данных, Мбит/с	> 5 Мбит/с	Увеличивается скорость и уменьшается время усвоения знаний и информации	0,13
	Наличие видеокамеры	1 шт		
	Наличие микрофона и источника звука	> = 1 шт		

Количественные значения критериев были определены автором в процессе научного исследования.

[4] Индекс Фога показывает, какой образовательный уровень нужен для усвоения данного материала. Чем индекс меньше, тем большей аудитории он будет понятен.

[5] Формула Флеша прогнозирует легкость чтения письменного материала.

Автор определил относительную степень влияния вида коммуникации на обмен знаниями в компании и разработал формулу расчета показателя технической эффективности внутрикорпоративных коммуникаций (E_T):

$$E_T = \frac{e_1 \cdot Q_1 + \ldots + e_n \cdot Q_n}{Q},$$

где n – количество коммуникационных каналов; $e_1 \ldots e_n$ – степень влияния вида коммуникации на обмен знаниями; $Q_1 \ldots Q_n$ – количество сотрудников, пользующихся данным видом коммуникации; Q – общее количество сотрудников.

Показатели степени влияния вида коммуникации на обмен знаниями определяются на основе эмпирических наблюдений и субъективных оценок – в разных компаниях показатели могут иметь разное значение, но в сумме должны составлять единицу. Показатель технической эффективности внутрикорпоративных коммуникаций может быть меньше или равен единице. Данный показатель равен единице, когда все коммуникационные каналы участвуют в обмене знаниями при условии выполнения критериев эффективности.

В диссертационном исследовании автор доказывает, что система обмена знаниями оказывает прямое влияние на экономическую эффективность деятельности компании. Таким образом, показатель технической эффективности внутрикорпоративных коммуникаций отражает экономическую эффективность деятельности организации (рисунок 4).

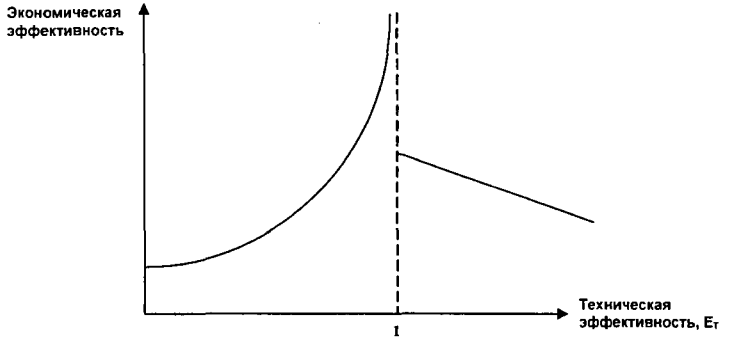

Рисунок 4 – Зависимость экономической эффективности от технической эффективности внутрикорпоративных коммуникаций в компании

При значении показателя технической эффективности равным единице может произойти информационное перенасыщение, когда пользователь перегружен входящей и исходящей информацией и не в состоянии полноценно

усваивать и обмениваться знаниями. В этом случае показатели экономической эффективности как менеджера, так и компании в целом могут резко упасть.

В диссертационной работе автором представлены методы и практические мероприятия по проектированию, внедрению и организации управления системой обмена знаниями в организацию. Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления не содержат методических рекомендаций по организации управления системой обмена знаниями в компаниях.

Используя структурный и процессный подходы к системе обмена знаниями, автор разработал концептуальную модель организации управления системой обмена знаниями в компании (рисунок 5). В процессе диссертационного исследования автор доказал, что система обмена знаниями позволит повысить экономическую эффективность деятельность компании, а также ее конкурентоспособность. Состоятельность модели автор доказывает на примере компании ООО «Экспо-Кр».

Большинство известных систем обмена знаниями строится вокруг ключевых компетенций компаний. Полученные автором новые научные результаты можно представить в виде таблицы, содержащей этапы и методические положения по внедрению системы обмена знаниями в компании. Автор рекомендует осуществлять внедрение системы обмена знаниями в шесть основных этапов, которые объединяют в общей сложности 61 задачу. В таблице 3 кратко изложены основные этапы, соответствующие этапам задачи и методы организации системы обмена знаниями в компании.

Выстроенные автором методы внедрения системы обмена знаниями в компании и выработанные рекомендации по эффективной организации этой системы являются взаимосвязанными и взаимообусловленными. Подобные *разработки в адаптированном под российские компании виде в научной литературе* также не встречаются.

В ходе диссертационного исследования автор сформулировал следующие условия для эффективного обмена знаниями внутри компании: культура доверия; отсутствие коммуникационных барьеров; коммуникационные каналы, соответствующие особенностям передаваемых знаний; необходимое программное обеспечение и технологии; понимание сотрудниками важности и эффективности обмена знаниями; участие и заинтересованность высшего руководства.

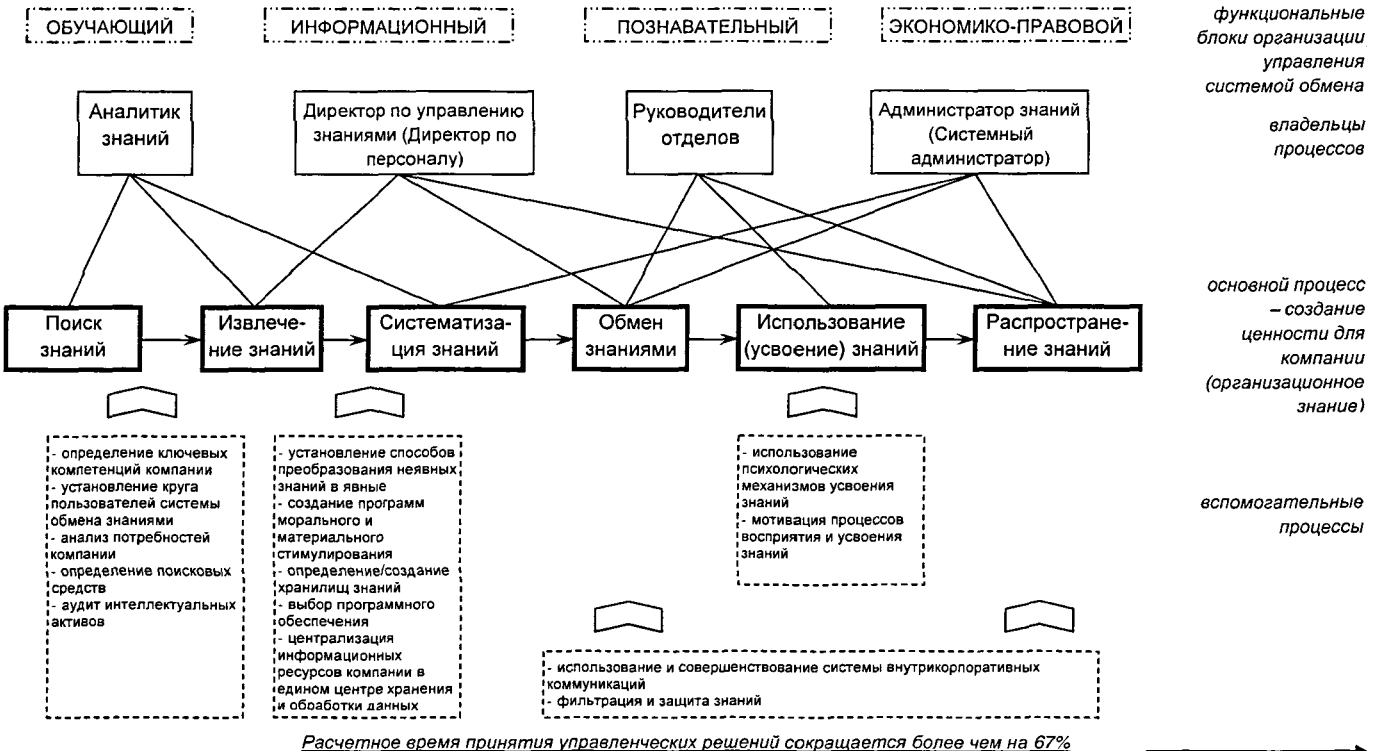

Рисунок 5 – Концептуальная модель организации управления системой обмена знаниями в компании

Таблица 3 – Основные этапы и методы внедрения системы обмена знаниями

Этап 1. Установление требований к системе обмена знаниями	Этап 2. Оценка инфраструктуры знаний в компании	Этап 3. Разработка системы обмена знаниями
1.1. Разработка концепции системы обмена знаниями (СОЗ). 1.2. Установление категории знаний, на управление которыми должна ориентироваться СОЗ. 1.3. Установление круга пользователей СОЗ. 1.4. Выявление источников знаний. 1.5. Установление перспективных характеристик каждой категории знаний. 1.6. Оценка системы внутрикорпоративных коммуникаций 1.7. Разработка плана управления изменениями. 1.8. Разработка плана проекта создания СОЗ. 1.9. Организация команды исполнителей проекта.	2.1 Выявление систем коммуникаций, пригодных для обслуживания СОЗ. 2.2 Определение методов и средств анализа. 2.3 Установление скрытых знаний и способов обмена ими. 2.4 Выявление недостатков существующих информационных систем. 2.5 Проведение SWOT-анализа. 2.6 Разработка карт знаний. 2.7 Уточнение плана управления изменениями. 2.8 Определение приоритетов. 2.9 Проведение опроса пользователей. 2.10 Предварительный анализ потребностей компании. 2.11 Увязка СОЗ со стратегией предприятия. 2.12 Уточнение плана проекта по внедрению СОЗ.	3.1 Выбор платформы для внедрения СОЗ. 3.2 Определение поисковых средств. 3.3 Определение хранилищ знаний. 3.4 Разработка СОЗ. 3.5 Аудит интеллектуальных активов. 3.6 Установление интерфейсов СОЗ. 3.7 Установление способов преобразования неявных знаний в явные. 3.8 Разработка организационного обеспечения СОЗ. 3.9 Разработка окончательного проекта СОЗ. 3.10 Создание программы морального и материального стимулирования для пользователей СОЗ.
Этап 4. Опытное внедрение системы обмена знаниями	**Этап 5. Развертывание системы обмена знаниями**	**Этап 6. Непрерывное совершенствование системы обмена знаниями**
4.1 Определение возможностей всех составляющих СОЗ разного уровня. 4.2 Определение совместимости платформ. 4.3 Установка системы защиты данных. 4.4 Установка системы многослойной фильтрации данных. 4.5 Интеграция связующего программного обеспечения. 4.6 Интеграция и тестирование системы в целом. 4.7 Разработка пакета обучающих материалов. 4.8 Реализация плана управления изменениями. 4.9 Обучение и тренировка персонала. 4.10 Установка хранилищ данных, информации и знаний. 4.11 Запуск пилотной версии СОЗ. 4.12 Наблюдение за работой пилотной версии. 4.13 Проведение необходимых усовершенствований.	5.1 Установление этапов развертывания СОЗ. 5.2 Определение необходимых действий для развертывания СОЗ. 5.3 Установление характеристик для оценки полноты и качества развертывания СОЗ. 5.4 Назначение экспертов по отраслям знаний. 5.5 Проведение кампании по продвижению СОЗ. 5.6 Организация профессиональных сообществ. 5.7 Тренировка персонала, задействованного в СОЗ. 5.8 Реализация плана повышения эффективности коммуникаций.	6.1. Оценивание эффективности СОЗ и рентабельности инвестиций в нее, непрерывное совершенствование системы.

На основе полученных результатов автор определил стадии эффективной организации обмена знаниями в компании:

1) *подготовительная стадия* (комплексный анализ организации):

- анализ текущего состояния управления знаниями;
- выявление источников знаний;
- анализ внутрикорпоративных коммуникаций;

2) *организационная стадия* (разработка основных элементов системы):

- организация базы знаний;
- повышение эффективности коммуникационных каналов;
- определение должностных лиц, ответственных за обмен знаниями внутри организации;
- устранение коммуникационных барьеров;
- выбор и внедрение программного обеспечения;

3) *интеграционная стадия* (обеспечение стабильного функционирования системы обмена знаниями):

- создание культуры доверия;
- выработка программы, направленной на ускоренную адаптацию новых сотрудников;
- разработка системы мотивации, направленной на извлечение знаний и повышение эффективности обмена знаниями.

Таким образом, предложенные в диссертации теоретико-методические основы организации управления системой обмена знаниями в компаниях позволяют организовать эффективную систему обмена знаниями внутри российских компаний, что позволит повысить конкурентоспособность и увеличить экономическую эффективность деятельности компании.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

1. В ходе теоретических исследований определено, что знание – это ключевой стратегический конкурентный ресурс. Знания приходят в организацию вместе с людьми и с использованием современных средств и подходов покидают их воплощенными в продуктах и услугах. Часть знаний оседает в организации – это так называемое организационное знание, сформированное из личностного знания. В рамках организационной системы происходит кругооборот личностного и организационного знания, т.к. одно знание может дополнять другое. Таким образом,

обмен знаниями можно обозначить как системный процесс распределения, коллективного использования и усвоения знаний внутри организации.

Система обмена знаниями выполняет функции обучения, использования, распространения, усвоения, а также поиска и извлечения знаний. Эффективно организованная система обмена знаниями позволяет обеспечить устойчивое развитие компании.

2. Анкетирование, в котором приняли участие 452 российских компании, показало, что система коммуникаций в российских компаниях развита пока недостаточно. Так, в 92% компаний отсутствует практика доведения информации о текущем положении дел в компании до сотрудников (Приложение 5). Из современных средств коммуникаций во всех компаниях используется электронная почта, но практически не уделяется никакого внимания современным технологиям обмена информацией и знаниями. Более половины опрошенных считают, что внутрикорпоративные коммуникации в их компании являются эффективными, но при этом не все из них знакомы с планами и целями компании и сотрудники 63% опрошенных компаний не знают, какой вклад их отдел или команда вносит в общее дело.

3. Исследуя современные принципы организации управления системой обмена знаниями, автор пришел к выводу, что в организации необходим специалист, отвечающий за все этапы внедрения системы обмена знаниями. На основе проведенных исследований автор утверждает, что в соответствии с организационной необходимостью директор по управлению знаниями должен разработать и построить должностную структуру, отвечающую за организацию обмена знаниями в компании. Автором предложена адаптированная под российские компании типовая должностная структура системы обмена знаниями с функциональным распределением обязанностей.

4. Изучение мирового опыта показало, что систему обмена знаниями следует рассматривать как совокупность определенных организационных элементов. Автор выделяет технологическую и культурную составляющие. Основные задачи технологической компоненты – обеспечить коммуникации, хранение знаний и доступ к ним. Культурная составляющая должна способствовать созданию и распространению знаний, используя неформальные организационные структуры. Наличие неформальных компонент в организационной структуре позволяет поддерживать внутриорганизационные связи, а также порождает мотивы организационных изменений.

5. Изучение коммуникационных аспектов деятельности российских организаций приводит к выводу, что внутрикорпоративные коммуникации являются основным инструментом, обеспечивающим полноценный обмен, распространение, постоянную циркуляцию корпоративных знаний и информации. Коммуникации должны отвечать современным требованиям бизнес-технологий и быть тесно связаны со стратегией бизнеса.

6. Одним из важнейших выводов проведенного исследования автор считает проблему преодоления коммуникационных барьеров. Для более эффективного обмена знаниями в компании необходимо максимально снизить количество коммуникационных барьеров. В зависимости от вида барьеров автор определяет степень их влияния на обмен знаниями и разрабатывает пути преодоления. Автор классифицирует барьеры по различным основаниям. Данная классификация позволяет сформировать систему инструментов повышения эффективности коммуникаций.

7. Автором были выработаны критерии технической эффективности внутренних коммуникаций в компании. Критерии позволяют определить, насколько эффективно происходит обмен знаниями на техническом уровне. Количественные значения критериев были определены автором в процессе научного исследования. В ходе исследования автором доказано влияние свойств внутрикорпоративных коммуникаций на экономическую эффективность компании.

8. Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления не содержат специальных методических рекомендаций по организации управления системой обмена знаниями в компании. В ходе исследования автором была разработана концептуальная модель организации управления системой обмена знаниями, сформированы ее основные этапы, а также сформулированы задачи, соответствующие каждому этапу. Концептуальная модель отражает основные и вспомогательные процессы создания ценности для компании, а также показывает должности и соответствующие им функции в системе обмена знаниями.

9. Диссертационное исследование показало, что залогом успешного обмена знаниями внутри компании является культура доверия. Сотрудники должны быть мотивированы на то, чтобы добровольно делиться своими знаниями с коллегами. Автор выделяет следующие условия для эффективного обмена знаниями внутри организации:

- наличие культуры доверия в компании;

- отсутствие коммуникационных барьеров;
- наличие коммуникационных каналов, соответствующих особенностям передаваемых знаний;
- использование необходимого программного обеспечения и технологий;
- понимание сотрудниками важности и эффективности обмена знаниями;
- участие и заинтересованность высшего руководства.

Список основных публикаций по теме диссертации

1. Поцелуев Д.А. Роль внутрикорпоративных коммуникаций в деятельности организации. // Вестник Института экономики РАН, №3. – 2008. – 0,6 п.л.*

2. Поцелуев Д.А. Обмен знаниями в организациях – с чего начать. // Вестник университета (Государственный университет управления), №8 – М.: ГУУ, 2009. – 0,5 п.л. *

3. Поцелуев Д.А. Знания – ресурс или стратегический актив. // Экономические стратегии. – 2009. - №5-6/2009 – 0,4 п.л. *

4. Поцелуев Д.А. Факторы мотивации обмена знаниями в организациях. // Вестник Самарского государственного экономического университета, № 9. – 2009. – 0,3 п.л. *

5. Кейдунов (Поцелуев) Д.А. Знание как стратегический ресурс фирмы. // Актуальные проблемы управления – 2007. Материалы 12-й Международной научно-практической конференции. – М.: ГУУ, 2007.

6. Поцелуев Д.А. Факторы успешного обмена знаниями. // Проблемы управления – 2008. Материалы 16-го Всероссийского студенческого семинара. – М.: ГУУ.// Выпуск 2, 2008.

7. Поцелуев Д.А. Социальные сети как инструмент управления знаниями. // Актуальные проблемы управления – 2008 Материалы 13-й Всероссийской научно-практической конференции. – М.: ГУУ. // Выпуск 5, 2008.

8. Поцелуев Д.А. Факторы мотивации обмена знаниями в организациях. // Реформы в России и проблемы управления – 2009. Материалы 24-й Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов. – М.: ГУУ. // Выпуск 3, 2009.

* Издание входит в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени доктора и кандидата наук

Подп. в печ. 16.11.2009. Формат 60x90/16. Объем 1,0 п.л.
Бумага офисная. Печать цифровая.
Тираж 50 экз. Заказ № 897

ГОУВПО «Государственный университет управления»
Издательский дом ГОУВПО «ГУУ»
109542, Москва, Рязанский проспект, 99, Учебный корпус, ауд. 106
Тел./факс: (495) 371-95-10, e-mail: diric@guu.ru
www.guu.ru