



УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ: КОРОТКО ПРО ГОЛОВНЕ

Вікторія Олешко

[Knowledge Management]

Управління знаннями: коротко про головне

[Knowledge Management]

Вікторія Олешко

Київ, 2016 р.

© Текст, оформлення. Вікторія Олешко, 2016 р.

Редактор українського перекладу – Тетяна Крюкова.

Якщо вам сподобалась ця книга, ви можете надрукувати її у будь-якій кількості примірників, розміщувати на сайтах, розповсюджувати та копіювати в будь-який спосіб, використовувати для самонавчання або навчання інших людей за умови виконання наступних пунктів:

1. Не можна змінювати зміст документу.
2. Не можна використовувати частину тексту без посилання на джерело та авторські права.
3. Не можна використовувати обкладинку окремо від тексту книги для оформлення інших документів або розміщувати її на будь-яких ресурсах.
4. Не можна продавати копії цієї книги.

Автор буде дуже вдячний за відгуки про цю книгу, які ви зможете залишити [тут](#). Ваші зауваження допоможуть зробити наступне видання більш цікавим і корисним, а вдячність надихне на нові публікації.

Зв'язатися з автором ви можете через профіль LinkedIn або Facebook:



[Вікторія Олешко](#)



[Victoria Oleshko](#)

Зміст

Зміст	4
Від автора	5
Навіщо вам управління знаннями?	6
Види активів знань.....	8
Система управління знаннями	12
Цикл знань.....	13
Спіраль знань	18
Стратегія управління знаннями	20
Культура знань.....	22
Закінчення	24
Список літератури	25



Від автора

Передумови до появи дисципліни управління знаннями (англ. knowledge management) з'явилися ще у 80х роках минулого сторіччя у США. Пітер Друкер¹ одним з перших почав говорити про те, що зростає інформаційна ємність організацій та відбувається поступовий зсув до інтелектуальних видів робіт при одночасній роботизації більш простих, «механічних» операцій. На початку 90х років з'явився та отримав розповсюдження сам термін «knowledge management» для визначення діяльності організації з системного утворення, зберігання та розповсюдження знань. Знання почали розглядати як фактор конкуренції.

Сьогодні економісти й теоретики менеджменту говорять про те, що наступною епохою у ланці «індустріальна економіка – постіндустріальна економіка – інформаційна економіка» буде економіка знань. Ознаки поступового переходу до економіки знань вже видно: підвищується доля наукоємних галузей, відбувається бум у сфері освітніх послуг для дорослих, зростає швидкість зміни технологій у промисловості. Тому ті компанії, які націлені на довге та успішне життя, вже сьогодні серйозно займаються впровадженням управління знаннями.

Однак для України це відносно нова тема. Хоча перші книги іноземних авторів з управління знаннями були перекладені російською більше 10 років тому, до цього часу одиниці компаній намагаються системно працювати зі своїми активами знань². Водночас з 2014 року в Україні почалися потужні процеси волонтерського руху, діяльності громадських активістів та організацій. За два роки накопичено великий досвід такої роботи у багатьох галузях – від сфери освіти до реформування армії. Цей досвід не має ціни й потребує фіксації, систематизації та розповсюдження для того, щоб перевести кількість проведеної роботи у якість реформування всіх галузей державного управління. Саме управління знаннями дає необхідні для цього інструменти.

За допомогою цієї невеликої книги я хочу познайомити з темою управління знаннями якомога більше коло людей з надією, що зерна потраплять у благодатний ґрунт та проростуть новими цікавими проектами в бізнесі, держсекторі та суспільній роботі. Завдяки таким проектам наші компанії зможуть стати сильнішими, ринки – більш зрілими, громадські організації – більш ефективними.

¹ Пітер Друкер (англ. Peter Drucker) – американський вчений австрійського походження, один з найвпливовіших теоретиків менеджменту XX ст.

² Активи знань (англ. knowledge assets) – сукупність знань співробітників організації, зафіксованих та структурованих таким чином, щоб їх можна було зберігати, розповсюджувати та використовувати з метою отримання прибутку.

Навіщо вам управління знаннями?

Організація – це система, а кожна система характеризується стійкістю – намаганням зберегти себе стабільною. Тому будь-які зміни в організації – це трудомісткий, часто тривалий і дорогий процес. Але в той же час менеджмент не стоїть на місці: регулярно проводяться дослідження, за підсумками яких компаніям пропонують впровадити нову методологію, а в нагороду обіцяють зріст лояльності клієнтів / долі ринку / прибутку та інше. Модних течій багато – чому варто приділити увагу саме управлінню знаннями?

Для цього є декілька причин. По-перше, швидше за все, ви вже займаєтеся управлінням знаннями. У тому чи іншому вигляді ці процеси є в будь-якій компанії – як адаптація нового персоналу, участь у семінарах або галузевих конференціях, читання профільних журналів (напевно ваш бухгалтер щорічно оформлює підписку на декілька видань у сфері обліку та оподаткування) і проведення тренінгів. Можливо, ваша діяльність пов'язана з проектами, під час яких заповнюється обов'язкова проектна документація, що зберігає інформацію за проектом. Або ваш відділ обслуговування клієнтів віртуозно працює з рекламаціями, надає дані для безперервного покращення вашого продукту/послуги. Просто ви не усвідомлюєте ці процеси як частину управління знаннями, а тому дієте не системно і не дуже ефективно.

Ключовим завданням управління знаннями є використання знань для отримання конкурентної переваги. Що є фактором конкуренції на вашому ринку? Швидкість обслуговування клієнтів? Частота оновлення продукту? Мінімальна кількість дефектів? Будь-який фактор конкуренції має на увазі роботу із знанням. Впроваджуючи структуровані процеси управління знаннями, ви підвищуєте гнучкість та адаптивність своєї компанії, підвищуєте швидкість проведення змін, спрощуєте створення інновацій. У наш вік надвисоких швидкостей час є критичним і визначаючим фактором. Управління знаннями допоможе вам контролювати цей фактор.

Ще однією вагомою причиною для впровадження інструментів управління знаннями є зростаюча плінність кадрів. У минулому столітті не рідкістю була ситуація, коли людина все життя працювала на одному заводі. Сьогодні багато спеціалістів змінюють місце праці кожні 3-5 років. Щоразу звільнення працівника залишає порожнину в сукупності знань вашої організації. Закриття цієї порожнини може бути дуже дорогим задоволенням.

Управління знаннями сприяє розвитку комунікацій всередині організації. Співробітники починають краще уявляти собі цілі компанії, роботу суміжних підрозділів, підвищується рівень їх експертності. Розповсюдження кращих практик між підрозділами підвищує загальний рівень ефективності роботи компанії. Співробітники легше й швидше знаходять потрібну інформацію, складають звіти, приймають рішення. Стосунки в межах колективу покращуються. Управління знаннями – потужний інструмент об'єднання команди.

Останнім, але не менш важливим, на мій погляд, аргументом є необхідність ефективно оперувати в умовах надвеликого інформаційного перевантаження, з якою стикаються сучасні організації. Ще в 1975 р. Урсул А.Д.³ запропонував поняття «інформаційний вибух» для позначення постійного підвищення швидкості та об'ємів інформації у масштабах планети. Наслідком цього вибуху стала інформаційна криза – зниження ефективності використання інформації, коли існуючі засоби пошуку, збору, обробки, зберігання інформації не дозволяють використовувати весь її величезний потенціал. Першими з цією проблемою зіткнулися вчені, які просто не встигали відстежувати всі свіжі публікації за своїм фахом. Але тепер ця проблема прийшла до світу бізнесу – існуючі технології дозволяють генерувати гігантські потоки інформації про поведінку споживачів. Все це призвело до виникнення

³ А. Д. Урсул – великий радянський та російський вчений, доктор філософських наук, спеціаліст у галузі методології науки й техніки, інформатики, космонавтики, соціальної екології, глобалістики, проблем універсального еволюціоналізму.

Data Science – розділу інформатики, що вивчає проблеми обробки та аналізу даних. Його здобутки вже активно використовуються в найбільших компаніях світу для підвищення ефективності своїх внутрішніх процесів, створення нових продуктів, покращення якості обслуговування клієнтів. Однак перш ніж починати впроваджувати в себе технології обробки «великих даних», вам необхідно відповісти собі, навіщо та як використовувати результати їх аналізу. Системне управління знаннями дає вам ці відповіді.

Види активів знань

«Ті компанії, які не усвідомлюють, що знання є засобом виробництва більш важливим, ніж земля, праця або капітал, поступово загинуть і ніколи не зрозуміють, що їх загубило»

Ларі Прусак⁴

Оскільки роль знань у створенні додаткової вартості та отриманні компаніями прибутку сьогодні величезна, їх почали розглядати як актив нарівні з матеріальними та фінансовими активами. Правда, їх дуже важко оцінити та додати до річного балансу, хоча такі спроби неодноразово робилися і продовжують робитися, і деякі методики оцінки активів знань (інтелектуальних активів) існують. Ми не будемо розглядати ці методики, а поговоримо про те, що, власне, мається на увазі під організаційним знанням.

Прийнято відрізняти поняття «дані», «інформація» і «знання» і схематично зображувати їх у вигляді «піраміди знань».



Мал. 1. Піраміда знань

У деяких джерелах у піраміди знань є ще четвертий, найвищий рівень - мудрість.

Універсальних визначень для цих понять немає. Під **даними** прийнято мати на увазі деякі свідчення, факти, зафіксовані у визначений спосіб (ручкою на папері, у файлі на комп'ютері та інше). Якщо ці дані проаналізовані та якимсь чином перетворені (наприклад, систематизовані, класифіковані), то вони перетворюються на **інформацію**. Люди працюють з даними не просто так, а тому, що шукають відповідь на якесь-то питання. Виходячи з цього питання (запиту) і проводиться аналіз, синтез, класифікація та інші «магічні» дії. Наприклад, база даних на комп'ютері є якоюсь таблицею фактів. Коли користувач створює запит для цієї бази даних, вона повертає йому інформацію – у визначений спосіб підібрані та згруповані дані.

⁴ Ларі Прусак (англ. Larry Prusak) – дослідник, консультант, засновник та виконавчий директор Інституту управління знаннями (США), автор низки книг і публікацій на тему управління знаннями.

"Інформація – це відповідь на задане запитання"

Е. Голдратт⁵, «Стіг сіна»

Відмінністю знань від інформації є їх належність людині. **Знання** – це інформація, засвоєна людиною, будь-яким чином розсортована по полицях у її мозку та міцно пов'язана з контекстом її конкретного досвіду, понять, переконань, ідей і цінностей. Оскільки кожного дня ми засвоюємо нову інформацію та збагачуємося новим досвідом, наші знання постійно трансформуються.

"В книгах, базах даних, програмах немає знань, у них можна знайти лише інформацію. Носій знань – людина, вони людиною підтримуються, переходять від однієї до іншої та, нарешті, використовуються людиною правильно або неправильно"

Пітер Друкер

Існує декілька систем класифікації знань. Ми розглянемо тільки деякі з них.

За способом отримання знання прийнято поділяти на:

- поступово нарощувані (англ. incremental) – накопичуються людиною під час навчання або набуття досвіду, так званого «органічного навчання»;
- випадкові (англ. accidental) – виникають під час випадкового збігу обставин, як багато винаходів (згадайте приклад винаходу пеніциліну);
- проривні (англ. innovative) – є наслідком переосмислення всього здобутого досвіду та знань під час органічного навчання й погляду на ситуацію під новим кутом (до цієї категорії належить, наприклад, теорія відносності Ейнштейна).

З точки зору фіксації прийнято поділяти знання на 2 види:

- **Формалізовані (явні, англ. explicit) знання** – ті, що легко зафіксувати або передати (розповісти колезі, намалювати у вигляді схеми або графіку, викласти у вигляді замітки або звіту тощо).
- **Неформалізовані (неявні, англ. tacit) знання** – ті, що важко структурувати, вербалізувати, а тому і зафіксувати або передати. До цього виду відносяться, наприклад, набутий досвід, «чуття», здогадки, неусвідомлені цінності. Один з яскравих прикладів – це знання запахів. Ви можете знати, як пахне апельсин, але ви не зможете повністю зафіксувати це знання письмово або передати його іншій людині, описавши словами. Єдиний спосіб дізнатися запах апельсину – це понюхати його. В організаціях до категорії неявних знань часто потрапляє корпоративна культура. Неявні знання нерідко передаються за допомогою прикладів, образів, алегорій та метафор. Формалізація неявних знань (переведення їх до категорії явних) шляхом осмислення, структурування, виявлення закономірностей та ін. – найважливіша та одна з найскладніших задач управління знаннями.

Деякі сучасні автори йдуть далі та поділяють категорію неформалізованих знань на дві підкатегорії: неусвідомлені неявні знання (власне tacit) та усвідомлені неявні знання (англ. implicit). Імовірно, корінням таке розділення сягає концепції «**Вікно Джохарі**». Її розробили психологи **Джозеф Лафт** та **Харрі Інгам** у середині минулого століття як модель самопізнання людини. Для цілей управління знаннями ця модель була трохи перероблена. В сучасних публікаціях цю матрицю часто дають без назви.

⁵ Елія Голдратт – ізраїльський фізик, дослідник і консультант у сфері менеджменту, автор теорії обмеження систем (англ. TOC – the Theory of Constraints), декількох книг і багатьох публікацій на тему управління організаціями.



Мал. 2. «Вікно Джохарі»

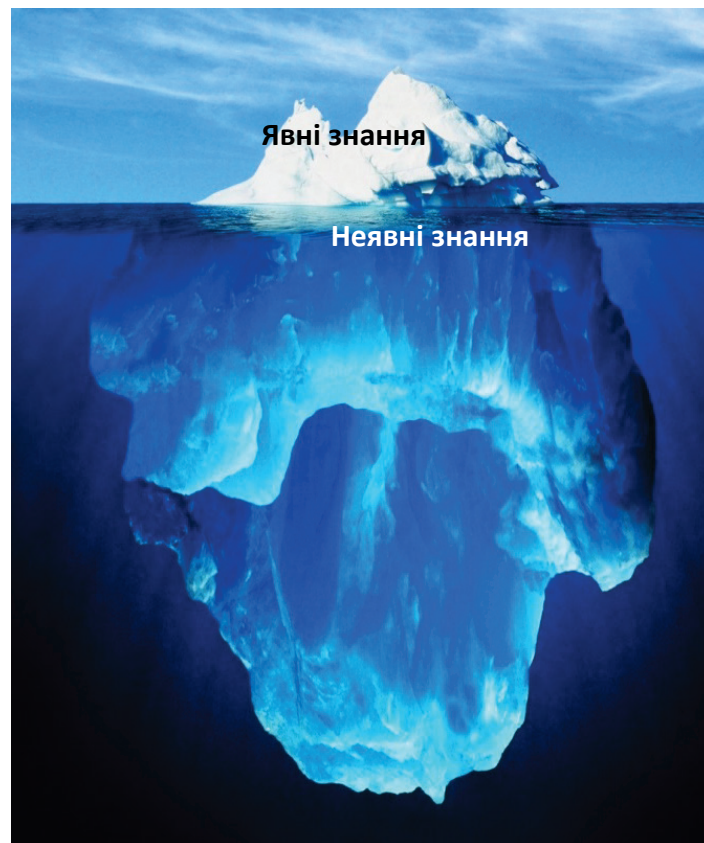
Усвідомлене знання – це та частка нашого знання, наявність, межі та структуру якого ми чітко розуміємо. Це саме те, що найчастіше мають на увазі під словом «знання» і чому нас навчають у школах та інститутах. Наприклад, я можу перерахувати ті розділи математики, які я пам'ятаю зі шкільного курсу та в межах яких зможу розв'язувати задачі.

Усвідомлене незнання – це розуміння того, що у конкретній галузі нам знань не вистачає. Наприклад, я збираюся до Франції та усвідомлюю, що французької мови я не знаю, а вона зараз якраз стала б у нагоді.

Неусвідомлене незнання – це те, чого ми не знаємо та про існування чого навіть не здогадуємось. Наприклад, напевно існують розділи вищої математики, про які я не підозрюю. Вони є, але для мене їх немає. Відповідно, я не зможу свідомо розвиватися в цьому напрямку.

Й остання чверть – **неусвідомлене знання** – найцікавіша з точки зору концепції управління знаннями організації. Це те знання, яке в людини є, але вона його як знання з якихось причин не сприймає та не усвідомлює. Як правило, це накопичений досвід, який ще не систематизований, не формалізований та не вербалізований.

Кількісне співвідношення явних та неявних знань часто представляють у вигляді айсберга:



Мал. 3. «Айсберг» знань

На жаль, найбільша частина неявних знань ніколи не формалізується та йде разом з людиною.

Звісно, не всі особисті знання людини являють цінність для організації. Сукупність знань, накопичених в організації (як формалізованих у вигляді регламентуючих і проектних документів, презентацій, рекламних матеріалів та ін.), так і неформалізованих (що залишаються в головах працівників) є організаційним знанням.

Організаційне знання містить відповіді на питання: «що?», «як?» і «чому/навіщо?». Нерідко відповіді на різні питання стосовно одного об'єкту знаходяться в різних частинах організації. Наприклад, під час розробки нової продукції маркетолог знає, чому саме такий продукт потрібно зараз випустити на ринок, конструктор і дизайнер дають відповідь на питання «що?» (є цим продуктом), а технолог відповідає на питання «як?» (повинен бути виготовлений продукт). Звідси логічно випливає теза про необхідність командної роботи для об'єднання всіх знань про продукт в якомусь одному місці.

Організаційне знання розглядається як актив компанії та є об'єктом системи управління знаннями.

Система управління знаннями

Власне кажучи, управління знаннями не є якимось особливо інноваційним розділом менеджменту. Навпаки, воно базується на напрацюваннях інших напрямків менеджменту: бенчмаркінгу, інноваційного менеджменту, бережливого виробництва та 6 сигм, а також на досягненнях у галузі інформаційних технологій. Все, що допомагає створювати, зберігати, структурувати, розповсюджувати, обмінюватися та використовувати знання, - може стати частиною системи управління знаннями (СУЗ). Тому я люблю порівнювати СУЗ із зонтом:

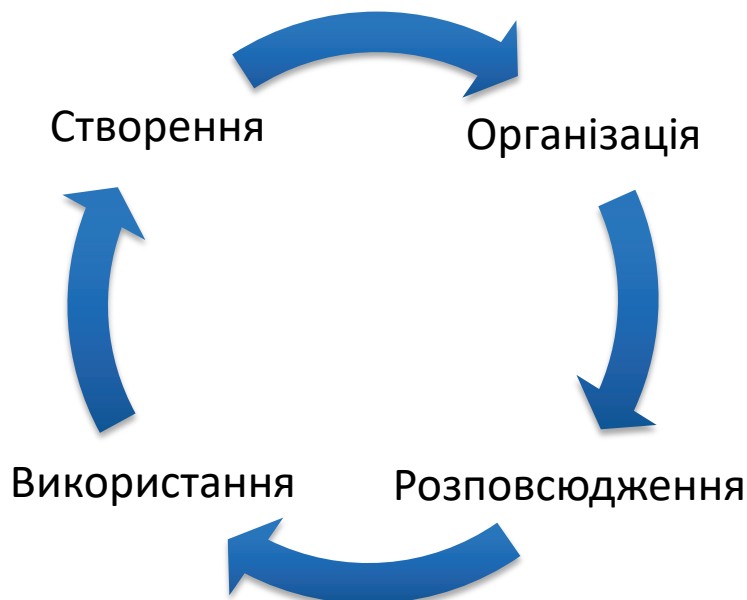


Мал. 4. Система управління знаннями

В «зонтичності» системи управління знаннями закладено велику перевагу – немає жорстких методологічних рамок. У своїй організації ви можете використовувати будь-які інструменти, які дозволяють вам усувати бар'єри на шляху розповсюдження знань, полегшують їх створення та перешкоджають їх витоку з компанії.

Цикл знань

У природі більшість процесів циклічна. І в організаціях також. Мабуть, найвідомішим прикладом циклу у бізнес практиці є PDCA (колесо Демінга-Шухарта⁶). В управлінні знаннями також є свій цикл: **the knowledge cycle – цикл знань**. У сучасній літературі трапляються різні його варіанти, але ми познайомимося із найпоширенішим.



Мал. 5. Цикл знань

Розглянемо його етапи більш детально.

Етап 1. Створення знань

Створення знань – це процес, що супроводжує появу відкриттів, винаходів та інновацій. Причому як у вузькому, загальноприйнятому сенсі (як відкриття нового хімічного елементу, наприклад), так і в більш широкому (коли, наприклад, маркетолог проаналізував великий об’єм інформації та створив портрет цільової аудиторії). У цьому випадку ми говоримо про те, що знання з’являються з **внутрішніх джерел**: досвіду співробітників, накопиченого ними в процесі рішення робочих задач або реалізації проектів, аналізу даних (фінансових, маркетингових), НДДКР (науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт).

Також є джерела, **зовнішні щодо організації**, - це досвід нещодавно прийнятих до компанії співробітників, книги та публікації в ЗМІ, тренінги, семінари, конференції, знання та досвід консультантів, що працюють з компанією. Звісно, із зовнішніх джерел ми отримуємо готові знання, а не створюємо їх знову.

Яким чином ми отримуємо знання з цих джерел? Перш за все, під час навчання, яке може бути:

- а) формальним;
- б) неформальним.

⁶ Едвардс Демінг (англ. Edwards Deming) – американський вчений, статистик, консультант у галузі управління якістю, автор декількох книг і багатьох публікацій з менеджменту. Вважається «батьком» японського економічного дива.

Уолтер Шухарт (англ. Walter Shewhart) - американський вчений, статистик, консультант у галузі управління якістю, вважається «батьком» статистичного управління якістю.

Формальне навчання має на увазі передачу структурованої визначеним чином інформації під час організованого навчального процесу. Це може бути підвищення кваліфікації на курсах і тренінгах, навчання у ВУЗі, слухання докладів на семінарах і конференціях, читання книг.

Неформальне навчання не має чіткої структури та, як правило, відбувається спонтанно. Наприклад, це може бути обмін досвідом з колегами під час спілкування («базікання біля кавомашини»), наставництво (якщо воно не формалізоване у межах процесу адаптації персоналу), спілкування з консультантами та інше.

Частина знань фіксується співробітниками у документах: посадових і робочих інструкціях, описі бізнес-процесів, звітах (про проекти, маркетингові дослідження, аналіз реклаमाцій споживачів та ін.), картках клієнтів у CRM-системі, технічних специфікаціях і кресленнях, рекламних матеріалах. Все інше знання зберігається лише в головах працівників. Головна задача управління знаннями на цьому етапі циклу – знайти та зафіксувати критично важливі для організації знання.

Зафіксувати знання можна в різних **формах**:

- письмові документи в електронному та паперовому вигляді;
- візуалізація: майнд-мапи, інфографіка, арт-скрайбінг, комікси;
- аудіо-підкасти;
- відеофайли (відеолекції, інтерв'ю з учасниками подій, відеоінструкції виконання роботи тощо);
- фізичні об'єкти (наприклад, зразки браку в цеху – це також спосіб зафіксувати знання про те, які вироби необхідно відбракувати).

Етап 2. Організація знань

Коли знання зафіксовані (в документах та/або базі знань компанії), важливо організувати їх таким чином, щоб полегшити доступ до них та забезпечити можливість швидкого зручного пошуку. Тобто організація знань зводиться до:

- а) структурування знань;
- б) зберігання знань.

Для **зберігання знань** використовуються:

- звичайні бібліотеки (на старих підприємствах ще збереглися так звані технічні архіви, в яких зберігаються не тільки книги, але й креслення, звіти та інша технічна документація);
- бази даних (наприклад, всередині CRM і ERP-систем, систем документообігу);
- спеціально створені сховища знань як частина Інтранету (внутрішнього корпоративного порталу), який може бути організований з використанням різного програмного забезпечення.

Те, наскільки популярним буде ваше сховище знань у співробітників компанії, залежить від того, як добре ви структуруєте всередині нього інформацію. Хороша **система класифікації** – головний атрибут вдалої системи зберігання знань. Система класифікації повинна бути:

- гнучкою та легко змінюваною;
- простою та зрозумілою;
- підзвітною, тобто вона повинна містити посилання на власника знань та їх джерело.

Швидше за все, ваша класифікація буде складатися з декількох рівнів – спробуйте зробити так, щоб їх було не дуже багато. Зручно, коли між документами є перехресні гіперпосилання (як у Вікіпедії).

Організуючи сховище знань, дайте собі відповіді на наступні запитання:

- В якій формі будуть зберігатися документи?
- Хто буде вносити у сховище нові документи? Чи буде хтось їх редагувати перед внесенням?
- За яким принципом ви будете відбирати найцінніші знання для вашого сховища?
- Хто буде відповідати за оновлення документів та архівування старих версій?
- Яким чином потенційним користувачам буде повідомлятися про оновлення сховища знань?
- Наскільки легко отримати доступ до сховища? Наприклад, чи є ярлик сховища знань на робочому столі кожного комп'ютера в офісі?
- Чи будуть обмеження доступу до інформації всередині сховища (наприклад, в залежності від посади)?
- А що у вас з інформаційною безпекою? Яким чином будуть враховуватися вимоги політики інформаційної безпеки вашої компанії?

Обміркуйте відповіді на всі запитання, визначіться з технічним способом організації сховища, створіть верхній рівень класифікації та починайте потрохи заповнювати базу. Під час просування вперед буде прояснюватися структура нижчих рівнів класифікації. Але не розраховуйте створити одну структуру сховища раз і назавжди – скоріш за все, вам це не вдасться, і під час заповнювання ви будете її корегувати.

Етап 3. Розповсюдження знань

Є 2 шляхи розповсюдження (передачі) знань:

- прямий – від людини до людини;
- опосередкований – коли носій знання фіксує його у будь-якому вигляді (див. попередній етап «Організація знання»), а отримувач знання бере його вже з цього проміжного джерела.

Не залежно від того, яким шляхом розповсюджуються знання, основою для розповсюдження є створення загальної мови – операціональних визначень у термінології Е. Демінга.

«Слова не мають значення, якщо вони не можуть бути перетворені на дії, з якими погоджуються всі. Операціональне визначення дає можливість передачі змісту за допомогою понять»

Е. Демінг

Навіщо це потрібно? Щоб уникнути різночитань. Щоб гарантувати, що отримувач знання правильно розуміє те, що до нього намагається донести той, хто знання віддає. Існує популярний експеримент зі словом «собачка»: якщо вимовити це слово перед декількома людьми, у кожного виникає свій образ собачки, і ці образи співпадають нечасто (від двірняжки з відвислими вухами до знаку @). Але ж це дуже просте слово! Що вже казати про більш складні поняття.

Саме тому під час формування бази знань важливо прописувати глосарій, а під час передачі знань прямим шляхом потрібно обов'язково уточнювати, як співрозмовник зрозумів донесену до нього інформацію.

Яких форм може набувати прямий шлях розповсюдження знань? Це може бути:

- нарада;
- робоча група з проекту чи для вирішення конкретної проблеми;
- сесія із залученням фасилітатора (стратегічна сесія, ретроспектива проекту, форум для обміну досвідом та кращими практиками, дискусійна панель та ін.);
- онлайн форум;

- тренінг, семінар, лекція;
- наставництво;
- особиста консультація;
- інтерв'ювання;
- сторітелінг (запуск корпоративних «байок» - історій про успіхи/провали як спосіб розповсюдження отриманих уроків).

У деяких випадках (наприклад, тренінг, наставництво, особиста консультація) можна чітко виділити носія знань (що віддає) та споживачів знань (отримувачів). В інших випадках (наради, робочі групи, форуми та ін.) всі учасники є як носіями, так і споживачами знань. Кожен з них робить свій внесок у процес розповсюдження знань.

Що необхідно враховувати під час організації передачі знань прямим шляхом?

1. Цей шлях є найбільш ефективним для поширення неявних знань.
2. Ключовим моментом у прямій передачі знань є довіра. Отримувачі знань мають довіряти тому, хто віддає, як експерту. Експерт не повинен бачити загрозу в розповсюдженні свого знання і має бути готовим ділитися знанням.
3. Експерти мають бути досяжними. Отримувачам знань потрібно знати, до кого звертатися з тим чи іншим запитанням, і в них має бути можливість до цієї людини звернутися (тобто контакти експерта відомі, він має час та бажання відповісти на запитання). З цією метою у великих компаніях роблять аналог «жовтих сторінок» - базу даних експертів із світлинами, контактами та стислим описом сфери компетенцій. Для цього ж організуються співтовариства практиків, корпоративні онлайн та офлайн форуми, семінари та конференції, «ярмарки» знань.
4. Важливо не те, яка інформація передається, а те, що в кінцевому результаті залишається в голові отримувача інформації (потрібно працювати з операціональними визначеннями та формою подачі інформації, вмінням формулювати, пояснювати, спрощувати та ін.).
5. Під час групових методів передачі знань необхідна фасилітація процесу, інакше групове обговорення буде неефективним.

Непрямий шлях передачі знань також може мати різні форми:

- корпоративна база знань;
- корпоративна газета, електронний бюлетень або e-mail розсилка;
- дошки візуалізації, стенди, «стіна знань»;
- книги;
- посилання на сторонні щодо організації веб-сайти.

Під час організації непрямої передачі знань необхідно враховувати наступні моменти:

1. Таким способом можна поширювати тільки явні (вже формалізовані) знання.
2. Для цього шляху розробка загальних операціональних визначень є особливо критичною, бо під час розмови немає можливості прояснити ті моменти, що були незрозумілі отримувачу знання.
3. Чим ширше використовуються інструменти візуалізації – тим краще.
4. Потрібно фіксувати тільки критично важливі для організації знання, бо інакше вашим сховищем знань (у будь-якому вигляді) ніхто не буде користуватися. Крім того, чим це сховище більше, тим важче його підтримувати.
5. Необхідно інформувати отримувачів про місцезнаходження знань та робити знання легко досяжними (робити розсилку оновлень в базі знань, вішати дошки візуалізації у часто відвідуваних місцях та ін.).

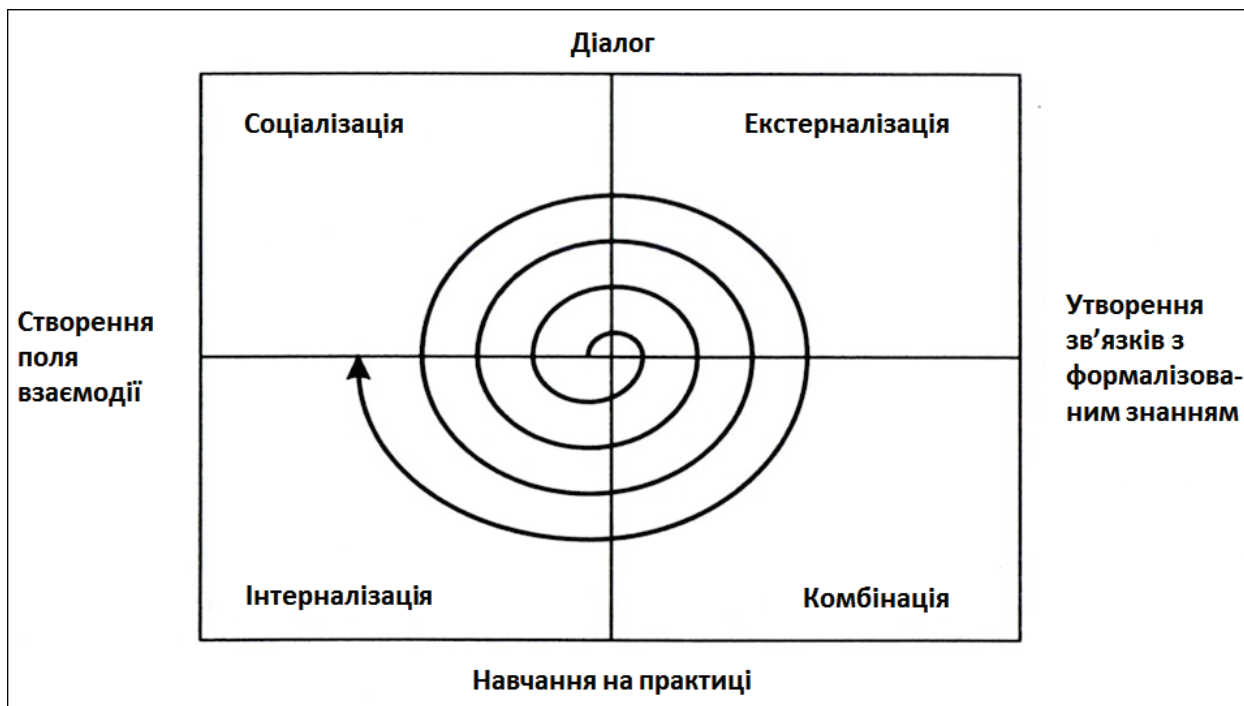
Етап 4. Використання знань

Знання, що не використовується – це мертве знання. Люди використовують тільки ті знання, які мають для них практичну користь. Тому важливо з особливою ретельністю формувати бази знань, відокремлюючи все потенційно непотрібне, і регулярно передивлятися бази, архівуючи застарілі знання. Ще один важливий момент: необхідно постійно аналізувати потреби у знаннях, що знову виникають, бо в процесі роботи з'являються заявки на ті знання, яких в організації ще не існує.

У процесі використання знання постійно «вбудовуються» у новий контекст і оновлюються – виходячи з досвіду вживання у нових ситуаціях, ерудиції носіїв знань, нової інформації, що постійно поступає. Тому цикл знань – це не замкнене кільце, а висхідна спіраль, коли створене знання, проходячи через етапи організації, розповсюдження та використання, генерує вже нове знання. Це плинний, безперервний процес. Його можна запустити (наприклад, організуючи нову компанію), але неможливо зупинити. Навчання завдовжки в життя – як для людей, так і для організацій. Про спіраль знань поговоримо більш детально.

Спіраль знань

У 1995 році Ікуджиро Нонака та Хіротакі Такеучі, дослідники управління знаннями в японських компаніях, запропонували модель переходу видів знання і назвали її спіраллю знань. Ідея моделі полягає в тому, що організаційне знання створюється і розповсюджується шляхом соціальної взаємодії його явної та неявної складових. Цю взаємодію творці моделі назвали **трансформацією знання**.



Мал. 6. Спіраль знань Нонака і Такеучі

Існує чотири способи такої трансформації:

1. Перехід неявного знання у неявне – це **соціалізація**. Так навчаються діти в будь-якому колективі. Вони придивляються і швидко переймають прийняті правила гри та норми поведінки (хоч у явному вигляді їм далеко не завжди пояснюють, що прийнято в цій групі).
2. Перехід неявного знання в явне – **екстерналізація** (зсередини назовні). Те саме «витягування» неявного знання шляхом саморефлексії, роботи з коучем або фасилітатором. Наприклад, коли починаєш розуміти, що в тебе щось виходить не випадково, а за виконанням деяких умов. Саме цей спосіб трансформації знань є ключем до вирішення проблем і створення проривних інновацій. Багато інструментів 6 сигм, ТОС, бережливого виробництва працюють з неявним знанням з метою його екстерналізації.
3. Перехід явного знання в явне – **комбінація**. Типові приклади – невеликі інновації та перенесення кращих практик. Коли власник кафе підгледів у дорогому ресторані, що прохолодним літнім вечором на терасу відвідувачам виносять пледи, і наступного дня пішов покупати пледи для свого кафе. Ну, і коли я пишу книгу про управління знаннями, а ви її читаете – це теж комбінація як перехід явного знання в явне.
4. Перехід явного в неявне – **інтерналізація** (зовні всередину). Прикладом є процес напрацювання досвіду. Коли людина поступово навчається майстерності, спочатку кожен крок робиться через силу й свідомо контролюється. Поступово навички відточуються, і контроль над певною частиною роботи йде в підсвідомість. Через деякий час майстер забуває, чому він робить так, а не інакше – просто робить і все. Й отримує стабільно високий результат. Інтерналізація може проходити й у спілкуванні – коли явне знання однієї людини

переходить безпосередньо у неявне його співрозмовника. Так працює сторітелінг. У правильно складених історіях разом з фактами передається і контекст події, на якому часто не фокусується увага слухача, тому контекст засвоюється одразу підсвідомістю як неявне знання. Але контекст у багатьох випадках грає вирішальну роль для використання знань про факти з історії, яку розповіли.

Звідки ж береться спіраль в цій моделі? Створення організаційного знання – це безперервна взаємодія неявного та явного знання через різні форми трансформації. Соціалізація починається з утворення поля взаємодії – простору для спілкування та спільної праці. Діалог і колективні роздуми під час спільної праці запускають процес екстерналізації. Знов створене явне знання додається до вже існуючого контексту знань через утворення різних зв'язків («містків» від нового знання до того, що ми вже знали раніше). Продовження роботи веде до навчання на практиці та запускає процес інтерналізації. Неявне знання накопичується і починає знову передаватися з початком взаємодії з іншим співробітником під час соціалізації. Спіраль виходить на новий виток.

Що дає нам знайомство з моделлю спіралі знань? Розуміння умов ефективного створення і розповсюдження організаційного знання:

- Наявність поля взаємодії (робоча група з вирішення проблеми, пара наставник-учень, проектна команда).
- Осмислення і структурування накопиченого досвіду – самостійно окремим співробітником, у парі з коучем або наставником, в групі з фасилітатором або без.
- Можливість вільного обміну формалізованими знаннями.
- Можливість апробації нових знань на практиці – в експериментах або поточній діяльності.

Стратегія управління знаннями

Управління знаннями – дисципліна відносно молода. Вона активно розвивається, тому в ній ще є несталі терміни та поняття, які з часом змінюють своє значення. До таких понять відноситься, наприклад, **стратегія управління знаннями**. Ще п'ятнадцять років тому під стратегією мали на увазі підхід, заснований на одному з шляхів розповсюдження знань:

1. **Стратегія виштовхування** (англ. push) стратегія або «скарбниця» фокусується на структуруванні, кодифікації та збереженні знань у різних базах. Тобто акцент робиться на опосередкований шлях передачі знань.
2. **Стратегія витягування** (англ. pull) стратегія або «потік» фокусується на організації особистої взаємодії співробітників для передачі знань прямим шляхом.

Однак з того часу управління знаннями суттєво просунулося вперед, і зараз під **стратегією управління знаннями** прийнято мати на увазі постановку цілей та розгортання плану дій з управління знаннями в організації.

Стратегія покликана дати відповідь на **три запитання**:

1. Де ми зараз?
2. Де ми хочемо бути?
3. Як нам туди потрапити?

Відповідь на запитання № 1 дає **оцінка активів знань організації**. Така оцінка – доволі трудомісткий процес, тому немає сенсу робити її для всього організаційного знання. Потрібно розставити пріоритети на підставі діючої бізнес-стратегії організації: які сфери знань є критичними для її реалізації? Саме з ними і потрібно далі працювати. На цьому ж етапі виконується оцінка ризиків у сфері знань.

Відповідь на запитання № 2 також залежить від бізнес-стратегії. Яких знань не вистачає вашій організації для досягнення поставлених цілей? Яким сферам знань потрібно приділити увагу, виходячи з оцінки ризиків? Відповівши на ці питання, ви зможете сформулювати цілі у сфері управління знаннями.

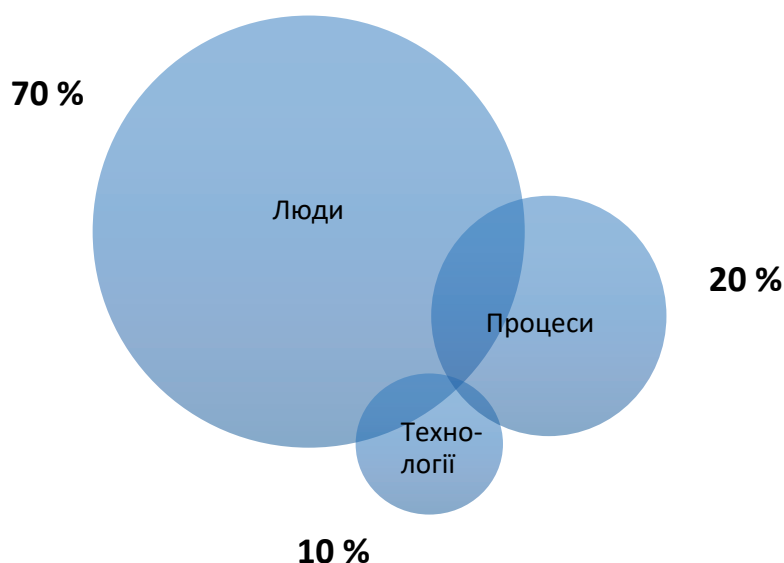
Відповіддю на запитання № 3 повинен стати детальний план дій: задачі, відповідальні, строки, бюджет, критерії досягнення цілей. Загалом, все те, чим займається проектний менеджмент.

Також на цьому етапі вам необхідно визначитися з підходом до управління знаннями і переліком інструментів, які складуть вашу систему управління знаннями.

Сучасні автори виділяють три **підходи до управління знаннями**:

1. **Техноцентричний**. Використовуючи цей підхід, ви концентруєте свої зусилля на впровадженні спеціального програмного забезпечення, яке дозволяє вам фіксувати, зберігати і розповсюджувати знання.
2. **Організаційний** (процесний). Цей підхід має на увазі вибудовування окремих процесів для підтримки циклу знань, а також вбудовування процедур підтримки в інші бізнес-процеси організації. Прикладом такої процедури може бути розбір польотів за результатами отриманої від клієнта реклами.
3. **Екологічний** (людиноцентричний). Цей підхід концентрується на прямій передачі знань під час взаємодії співробітників організації.

Зрозуміло, що в житті обмежитися використанням лише одного з цих підходів не вдасться. На сьогодні в практиці управління знаннями склався свого роду «золотий стандарт» комбінації цих підходів:



Мал. 7. Підходи до управління знаннями

Чому найбільше уваги приділяється екологічному підходу, заснованому на взаємодії людей? Причина в структурі організаційного знання – пам’ятаєте айсберг, який ми розглядали в розділі «Види активів знань»? Найбільша частина знань – неявні, тому їх важко передавати за допомогою технологій і процесів. Такі знання легше за все передаються від людини до людини в прямому контакті.

А тепер задамо собі провокаційне запитання: чи потрібна вашій компанії стратегія управління знаннями? І так, і ні. Формалізована стратегія – це чудово й дуже важливо, особливо для великих компаній. Але не критично для невеликих організацій. Якщо у вас є бачення відповідей на всі три питання, розуміння підходу та інструментів, які ви будете використовувати, а ваша компанія не перевантажена зайвим бюрократичним апаратом, не думаю, що вам варто витрачати час на написання об’ємного документу «Стратегія компанії ХХХ у сфері управління знаннями». Просто визначіться з першими кроками та почніть щось робити. Шлях у тисячу миль починається з першого кроку.

Культура знань

Самонавчальні організації володіють особливою корпоративною культурою – **культурою знань**. Що це таке? Це набір принципів, переконань, патернів поведінки співробітників організації, які підтримують створення й вільне розповсюдження знань. Кріс Колісон і Джеф Парселл⁷ описують культуру знань як таку, в якій можна легко попросити на допомогу та легко її запропонувати. В ній люди свідомо думають про те, хто міг вже зробити це до мене, щоб я міг навчитися в нього, і з ким я міг би цим поділитися. У компаній з такою культурою є декілька відмітних рис:

1. **Вільний рух інформації** як за горизонталлю (між підрозділами), так і за вертикаллю (від керівництва до підлеглих і в зворотному напрямку). Зрозуміло, з урахуванням обмежень, пов'язаних з політикою інформаційної безпеки. Під час дослідження, проведеного спеціалістами Норвежської бізнес школи BI та Університету Любляни⁸, було доведено, що приховування інформації від колег веде до зниження загального рівня креативності та інновативності в компанії.
2. **Відсутність страху експериментування**. Експерименти – основа інновацій. Але співробітники не будуть експериментувати, якщо за кожною помилкою настає невідворотне покарання. Страх покарання за помилки не тільки вбиває інновативність та креативність в організації, але й веде до замовчування помилок, а значить, підвищує ризик того, що хтось колись знову повторить помилку, наступивши «на старі граблі». Помилки потрібно виправляти та отримувати з них уроки, а потім інформацію про ці уроки доводити до всіх інших співробітників у компанії. І це для неї – безцінний досвід. Провідні компанії світу це розуміють. Наприклад, в General Electric вже змінили систему мотивації таким чином, щоб усунути страх помилок у співробітників.
3. Регулярне отримання співробітниками **зворотного зв'язку** про свою працю.
4. Заохочення **безперервного навчання співробітників**: наявність планів розвитку, навчальних і тренінгових програм, корпоративної бібліотеки тощо, - а також заохочення співробітників ділитися зі своїми колегами новими знаннями, ідеями, досвідом і практикою роботи в інших компаніях.
5. Наявність **системи подачі рацпропозицій** або будь-якої іншої системи, що дає співробітникам можливість донести свої ідеї до керівництва або випробувати їх на практиці самостійно в межах визначеного бюджету.

Що потрібно, щоб збудувати таку культуру? На мій погляд, обов'язкові три фактори:

1. **Лідерство**. Тут все зрозуміло: лідерство – це натхнення, особистий приклад керівника, підтримка потрібних починань, розставлені пріоритети та виділені бюджети. Важливе завдання лідера – стимулювати культуру задавання питань та дискусій. Незнання – це не слабкість, а можливість росту.
2. **Усунення бар'єрів**. Ларі Прусак радить чесно відповісти собі на запитання: «Ми не хочемо або ми не можемо ділитися знаннями?». Відповідь на нього дає розуміння того, що заважає розвитку культури знань. Це можуть бути організаційні бар'єри та ментальні перешкоди:
 - а. **Організаційні бар'єри** обумовлені, в першу чергу, оргструктурою: чим більше рівнів ієрархії в компанії, тим важче проходить інформація між цими рівнями (згідно досліджень, на кожному рівні ієрархії губиться до 50% інформації, що передається). Іншим бар'єром може бути географічна віддаленість філій компанії. До організаційних

⁷ Кріс Колісон (англ. Chris Collison), Джеф Парселл (англ. Geoff Parcell) – дослідники й консультанти з питань управління знаннями. Свій досвід зі створення системи управління знаннями в компанії British Petroleum Колісон і Парселл виклали в книзі «Вчіться літати. Практичні уроки з управління знаннями від кращих самонавчальних організацій» (див. [Список літератури](#)).

⁸ Див. «[What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity](#)».

бар'єрів також відносяться система мотивації персоналу, правила просування кар'єрними сходинками, традиції проведення нарад, методики вирішення проблем, які, як правило, базуються у нас на пошуку винних.

- б. **Ментальні перешкоди** також можуть бути декількох видів. Перше — це наше невміння рефлексувати, тобто відсторонюватися від свого досвіду, осмислювати його, структурувати та отримувати уроки. Без цього навику важко переводити неявне знання в явне. Друге — ми всі не любимо визнавати свої помилки. Причому чим вищий рівень професіоналізму спеціаліста, тим складніше йому визнати помилку. У Кріса Агіріса⁹ є поняття «дилема навчання» у професіоналів. Суть його в тому, що, чим вищий рівень спеціаліста, тим легше йому змінювати роботу інших і складніше міняти свою роботу, бо він апіорі вважає себе експертом і займає оборонну позицію щодо найменшої, навіть конструктивної, критики у свій бік. Для усунення ментальних перешкод може знадобитися допомога коучів і фасилітаторів.
3. **Довіра.** Для співробітників критично важливо почувати себе в безпеці й довіряти один одному та керівництву, інакше вони просто не будуть ділитися інформацією. Крім того, довіра — це необхідна умова для створення креативної та інновативної атмосфери в компанії. Встановити атмосферу довіри неможливо без особистого прикладу керівника та усунення організаційних бар'єрів. Також важливими є стабільність і чітке дотримання встановлених «правил гри» (і так, якщо раптом комусь із працівників необхідно заплатити надвелику премію за останній квартал, то її дійсно платять, а не змінюють «заднім числом» правила нарахування премії та не шукають, за що можна зняти її частину). Але потрібне дещо ще — це усвідомлення працівниками вигоди від взаємного обміну знаннями. І тоді кожен буде допомагати іншим, не очікуючи нічого навзаєм, але розуміючи, що в будь-який момент, коли йому самому знадобиться допомога, він її отримає.

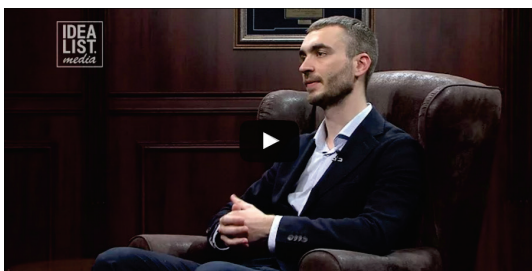
Більшість стартапів із самого початку мають культуру знань, і задача керівництва — не втратити її під час зростання компанії, своєчасно помічаючи і усуваючи бар'єри на шляху створення та розповсюдження знань. Іншим компаніям, які бажають розвивати в собі таку культуру, доведеться докласти до цього зусиль. Зміна культури — це повільний і складний процес.

⁹ Кріс Агіріс (англ. Chris Argyris) — американський вчений, дослідник, автор багатьох книг та численних статей з менеджменту та організаційного навчання, співавтор теорії «одинарного та подвійного циклу навчання».

Закінчення

У цій невеликій книзі я намагалася освітити основні теоретичні положення управління організаційним знанням. Безумовно, щоб рухатися далі у вибраному напрямку, цієї інформації недостатньо. Вам потрібно вивчити інструменти управління знаннями, познайомитися з успішними кейсами, розібратися з управлінням змінами в проектах зі створення систем управління знаннями. Ці питання буде розглянуто в інших книгах. Але якщо вам кортить зануритися в тему якомога швидше, я маю для вас декілька варіантів:

1. На каналі «Ідеаліст.медіа» ви можете подивитися два відеоінтерв'ю про управління знаннями:



[Запис інтерв'ю зі спеціалістом з управління знаннями компанії «Юрія Фарм» Антоном Савочкою](#)



[Запис мого інтерв'ю](#)

2. У блозі [«Управление знаниями»](#) на sixsigmaonline.ru ми регулярно публікуємо матеріали за цією темою (російською мовою). Слідкуйте за публікаціями за посиланням:



Six SIGMA online

3. Приєднуйтеся до групи на Facebook «Управління знаннями в Україні» і регулярно знайомтеся з цікавими публікаціями та кейсами, зібраними зі всього світу:



[Управление знаниями в Украине](#)

4. Підписуйтесь на канал YouTube, де я викладаю ролики про управління знаннями з російськими субтитрами:



[Knowledge Management](#)

5. На наступній сторінці ви знайдете список літератури, виданої за темою управління знаннями російською мовою (українських примірників, на жаль, не існує). Більшість книг видано 5-10 років тому, тож у паперовому варіанті їх вже не купити. Деякі з них доступні в електронному вигляді.

Список літератури

1. Джанетто К., Уилер Э. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / Пер. с англ. Е. М. Пестеревой – М.: Добрая книга, 2005. – 192 с., илл.
2. Коллисон К., Парселл Дж. Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся организаций / Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006. – 296 с., илл.
3. Мариничева М. Управление знаниями на 100%. Путеводитель для практиков. – М.: Альпина Паблишер, 2008. – 320 с., илл.
4. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. А. Трактинского – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. – 384 с., илл.
5. Сенге Питер М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / Пер. с англ. Б. Пинскера, И. Татариновой – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 448 с., илл.
6. Сенге Питер М., Клейнер Арт, Робертс Шарлотта, Росс Ричард Б., Рот Джордж, Смит Брайан Дж. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 624 с., илл.
7. Управление знаниями / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 208 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).