

Ван Мао

Студент

Руководитель

Платонова Елена Дмитриевна

«Московский Педагогический

Государственный университет»

Институт социально-гуманитарного

## **ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация:** Создание сообщества работников, обладающих знаниями, которые хорошо понимают их значение, является решающим фактором для удовлетворения требований рынка и вызовов, сформулированных современным обществом. Хранимые людьми знания имеют особую ценность для организации благодаря широкому диапазону и бесконечным возможностям их создания. Основная цель данной статьи – представить модель развития знаний. Она основана на сочетании элементов цепочки создания стоимости и модели Киркпатрика. Модель предполагает возможность создания стратегии управления знаниями, которая позволяет путем измерения определить соответствующие действия, формирующие уровень и ценность знаний. Управление знаниями на предприятии требует вовлечения сотрудников и менеджеров, а также интегрирует деятельность, способствующую развитию знаний, с потребностями получателя. Поэтому в статью включено обобщение результатов оценки уровня знаний с точки зрения этих групп.

**Ключевые слова:** знания, управление знаниями, цепочка создания стоимости, модель Киркпатрика, ценность знаний, измерение.

**Abstract:** Building a community of knowledge workers who well understand their meaning is a decisive factor to meet the demands of the market and challenges formulated by modern society. Kept by the people knowledge have special value to the organization because of the range and endless possibilities to set it up. The main aim of this article is to present of knowledge development model. It is based on a combination of elements of the value chain and the Kirkpatrick model. The model assumes the possibility of creating a knowledge management strategy, which allows by measurement determine the appropriate action that are shaping the level and value of knowledge. Enterprise knowledge management requires involvement of employees and managers, and integrates the activities undertaken contributing to the development of knowledge to the needs of the recipient. The article therefore included a summary of the results of the assessment level of knowledge from the perspective of these groups.

**Key words:** knowledge, knowledge management, value chain, Kirkpatrick model, knowledge value, measurement.

Сегодня современные предприятия создают и реализуют стратегии развития и построения устойчивого конкурентного преимущества, основанного на использовании знаний. Компании должны иметь возможность предоставлять человеческие ресурсы, обеспечивающие высокий уровень знаний, компетенций и навыков. Благодаря использованию человеческого потенциала и знаний возникают новые сферы деятельности, основанные на обработке информации. Развитие в компаниях происходит тогда, когда организации могут правильно использовать преимущества, которыми они обладают, и создавать новые знания.

Ключевой ингредиент знания требует измерения, чтобы иметь возможность узнать его истинное состояние и выбрать соответствующие

методы и способы управления. Определения знания говорят о том, что оно сильно персонифицировано и тесно связано с человеческим фактором. Можно сделать вывод, что люди, а не предприятие, являются основным носителем знаний (Tabor, 2010; Dąbrowska-Paulewicz et al., 2014). Признано, что знания – это информация, встроенная в правильный контекст, которая позволяет эффективно работать компании и ее сотрудникам.

Хотя знания все чаще рассматриваются как товар или интеллектуальный актив, существуют некоторые парадоксальные характеристики знаний, которые радикально отличаются от других ценных товаров (Czerska and Szpitter, 2010).

Управление знаниями (УЗ) определяется как "предоставление нужных знаний, нужным людям в нужное время и помощь в их создании. Обмен знаниями и принятие решений на их основе таким образом, чтобы достичь измеримых эффектов (Kłak, 2010). Управление знаниями в широком смысле является важнейшим аспектом глобально распределенных рабочих процессов (Holden, 2007).

Создание оптимального процесса управления знаниями в организации следует разделить на несколько этапов. При этом важно учитывать выбранный метод разделения возможности рассмотрения эффектов от использования знаний. Последовательность, которая используется в производстве управления человеческим капиталом (УЧК) или создания ценности, была признана подходящей для данного исследования.

Общая деятельность по управлению людьми может быть описана как проявление деятельности, происходящей в контексте обучения и развития. Цепочка создания ценности представляет собой способность информировать организацию и потребителя. Первым элементом цепочки является уровень создания ценности, который представляет собой трансформацию индивидуальных навыков в организационную способность (Fearne et al., 2012). Цепочка создания ценности НСМ описывает трансформацию, при которой входы, включая существующие способности людей в организации,

развиваются через серию действий, основанных на практике управления людьми в организации, чтобы обеспечить материальные и нематериальные ресурсы и способности (Ingham, 2007).

Основываясь на концепции цепочки ценностей, созданной Дж. Ингхэмом, предприятие может создать комбинацию мероприятий в области HCM с другими областями реализации функции HR. Этому процессу должна предшествовать проверка индивидуальных знаний и навыков с целью создания желаемой организационной базы и развитых областей компетенции (Barber, 2008). Цепочка создания ценности может быть преобразована для создания процесса, способного обеспечить знания, полезные для организации.

Элементы цепочки могут быть широко описаны с указанием того, какие элементы должны быть приняты во внимание, что позволяет настроить создание ценности для других процессов, а не только для создания и развития знаний. Кроме того, она может связать область экспертизы с другими областями функции HR. Отдельные элементы цепочки должны формироваться с учетом некоторых базовых предпосылок. Первый уровень, входной, относится в основном к материальным входам, таким как бюджеты, управление и эффективность функции HR. Второй элемент цепочки относится к конкретным действиям организации. Внедренные практики создают нематериальный потенциал, который увеличивает влияние управления людьми на результаты бизнеса (Hohenstein et al., 2014). Эти подходы помогают гарантировать, что созданные нематериальные способности могут служить источником информации и движущей силой успеха в бизнесе. На этапе конечных результатов основное внимание уделяется как материальным, так и нематериальным результатам. К материальным результатам относятся количество сотрудников, их наблюдаемое поведение и легко оцениваемые знания и навыки. Нематериальные результаты относятся к созданию человеческого, организационного и социального капитала и включают способность людей,

вовлеченность и возможность внести свой вклад. Следует учитывать только эти нематериальные результаты, которые являются реальными факторами успеха бизнеса. Последний уровень цепочки фокусируется на аспектах бизнеса. Эта интеграция каждого этапа цепочки является решающим звеном между практикой управления человеческими ресурсами (HR) и управлением знаниями. На рисунке 1 показано, как цепочка ценности может быть использована для создания процесса, ориентированного на знания. Ценность цепочки основана на переходе от этапа к этапу, чтобы достичь измеримого создания ценности, и включает в себя сферу различных взглядов. Признание вклада потоков и выходов является основным предположением эффективных процессов HCM (Baron and Armstrong, 2006). Цепочка создания ценности должна учитывать измерения для каждой области знаний, которые используются в организации.

Соблюдение последовательности позволяет создать процесс знаний, идеально соответствующий потенциалу сотрудников. Родительские компоненты цепочки влияют на входные действия и учитывают фактическое состояние ресурса. Компонент измерения является основой для принятия решения на последующих этапах создания цепочки создания ценности.

Следующим шагом в создании модели управления знаниями является включение в область создания ценности отдельных людей. Она должна учитывать группы, которые непосредственно участвуют в создании и эксплуатации знаний. Включение двух измерений ценности и бенефициаров позволяет создать матрицу ценности знаний.

Обмен знаниями тесно связан с ранее существовавшей основной ценностью организации. Организация внедряет подход, инструменты и структуры для поддержки обмена знаниями таким образом, чтобы они соответствовали общему стилю организации (Sveiby, 2001). Деятельность по обмену знаниями строится на существующих сетях, которые люди используют в своей повседневной работе. На рисунке 2 показаны результаты оценок процессов, связанных с управлением знаниями отдельных

участников. В первую очередь в группе исследования ценности знаний рассматриваются сотрудники, которые отражают богатство каждой компании. Ее эффективность определяется сотрудниками, которые выполняют поставленные цели (Ślusarczyk и Golnik, 2014). Сотрудники из сельских и городских подразделений оценивают уровень знаний, которыми они обладают, по шкале от одного до пяти. Уровень общей оценки меньше четырех. Видимым является небольшой перевес в оценке сотрудников подразделений в сельской местности.

Знания, навыки и компетенции, как наиболее важные факторы развития сегодня, конкретными действиями менеджеры коллектива должны поощрять развитие и обмен знаниями (Барук, 2006). В исследовании менеджеры оценивались по двум основным направлениям: развитие и обмен знаниями внутри организации. Результаты ясно показывают, что в сельских подразделениях менеджеры оценивают эти показатели выше. В "белой книге" по управлению знаниями говорится, что управление знаниями является в такой же степени культурным, как и технологическим, и что культура, которая не поощряет и не вознаграждает обмен знаниями, не может ожидать, что технология решит ее проблемы, связанные со знаниями. Успешное управление знаниями во многом зависит от приверженности руководства (Magnusson et al., 2004).

В обучающихся организациях руководители должны взять на себя роль по созданию условий, которые позволяют осуществлять другие виды деятельности. Они должны позволить подчиненным самостоятельно управлять своими действиями в рамках общего набора стандартов и ценностей, которые способствуют общей идентичности и отношению к обучению (Jemielniak, 2012). Знания, навыки и компетенции, являются наиболее важными факторами развития на сегодняшний день (Dobija, 2003). Эти элементы находятся в распоряжении работников знаний, поэтому менеджеры по работе с персоналом должны способствовать их лучшему использованию и обмену.

Отражением принятых стандартов поведения является формирование отношений с клиентами. Необходимо понимать нужды и потребности клиентов, а это значит, что организация должна создавать более ценные услуги на основе сотрудничества с клиентами (Khodaparasti, 2013). Они, как получатели услуг, предоставляют наиболее ценную обратную связь.

В представленном исследовании клиенты также оценивают уровень знаний сотрудников. Как показывают результаты, клиенты оценивают уровень знаний, которые они использовали, ниже, чем сотрудники. Активное общение, различные методы анализа и измерения удовлетворенности потребителей (см. Dima et al., 2010) и другие формы сотрудничества с клиентами помогают создавать отношения и новые знания, основанные на нуждах и потребностях клиентов. Представленные результаты демонстрируют разнообразие оценок, что отражает непоследовательные предположения или неправильный способ реализации концепции управления знаниями.

Конкурентные действия предприятий – это увеличение своей доли и ограничение действий конкурентов за счет приобретения новых источников поставок, улучшения потенциала человеческого капитала и освоения новых рынков. Источники устойчивого конкурентного преимущества можно увидеть в компании в ориентированных на управление ключевых компетенциях (Perez and Ordóñez de Pablos, 2003).

Навыки и компетенции – это качества людей, занятых на предприятии. Поэтому конкурентоспособность во многом определяют знания, которыми они обладают. По этой причине важно не только создание новых знаний, которые могли бы усвоить сотрудники, но и использование уже имеющихся. Поэтому при дальнейшем создании процесса управления знаниями необходимо стремиться к достижению соответствия между планом и результатом. Хорошим введением в этот процесс будет определение потребностей, действий и результатов для различных измерений знаний. Цели созданных знаний могут быть определены для оптимизации услуг или



создания новых. Стратегия обмена знаниями должна определять, как, с кем и с помощью каких инструментов будет осуществляться обмен знаниями (Magnusson et al., 2004; Tabor, 2008). Ресурсы знаний считаются наиболее важными с точки зрения функционирования предприятий, поскольку правильно управляемые знания обеспечивают основу для создания конкурентоспособных и ценных процессов (Smolağ, 2012).

Создание соответствующего способа развития знаний на предприятии требует декомпозиции стратегических целей на более низкие уровни управления. Управление знаниями абсолютно точно требует вовлечения сотрудников в этот процесс. Одной из методик, которая может быть использована для этой деятельности, является модель Киркпатрика. Предположения синтетически представленной модели были скорректированы с учетом процессов, связанных с использованием знаний в организации. В ней основное внимание уделяется мероприятию по обучению и развитию.

Предложенный в работе подход основан на создании и развитии знаний. Он позволяет разделить процесс модели Киркпатрика (КМ) на четыре категории:

**Реакция.** Этот тип оценки измеряет, как участники реагируют на действия по созданию и обмену знаниями.

**Обучение.** Этот уровень оценивает, что сотрудник знает и помнит в результате реализации конкретных мероприятий. Он включает в себя проверку знаний и отношения участников до и после проведения мероприятия.

**Поведение.** Эта категория измеряет, применяют ли участники новые навыки и демонстрируют ли новые модели поведения.

**Результаты.** Уровень рассматривает, оказало ли выбранное действие запланированное воздействие на бизнес.

Модель позволяет соотнести отдельные этапы с цепочкой создания стоимости. Организация может создать интегрированный процесс



управления знаниями, который учитывает формирование ценностей, различных перспектив и личных процессов, направленных на знания.

Интегрированное управление знаниями предприятия создает реальные возможности для развития организации в условиях конкурентного рынка. Эффективное управление знаниями предполагает сочетание элементов обеих концепций, указывая на тесную взаимосвязь между ними и созданием организацией ценности на основе нематериальных активов. Эта ценность не возникает непосредственно в результате деятельности отдельного сотрудника, а основана на взаимодействии между сотрудниками, клиентами и менеджерами. Компания способна создать ценность на основе модели КМ, если все участники будут вовлечены в процесс. Степень этой вовлеченности обеспечивает эффективное, динамичное, непрерывное и комплексное внедрение интегрированного управления (Kłak, 2010).

На основе сочетания цепочки ценности знаний и подхода Киркпатрика была создана модель развития знаний. Она помогает продемонстрировать ключевые аспекты операционной деятельности и отдельные области функции управления персоналом, которые в совокупности позволяют лучше использовать знания работников. Модель позволяет интегрировать HR-процессы с процессами формирования стоимости. Сочетание цепочки создания ценности и модели Киркпатрика позволяет корректировать реализуемые мероприятия с процессом их оценки. Это позволяет комплексно действовать в области управления знаниями. Представленная в таблице 3 модель показывает уровни интеграции отдельных компонентов модели оценки мероприятий.

Созданные связи описываются синтетически. Вход был добавлен в качестве начального этапа в цепочке создания стоимости знаний, поскольку он важен для измерения результатов финансовых инвестиций и эффективности HR-функции знаний. Деятельность включает реакцию Киркпатрика и уровни обучения, показывающие эффекты действий, определяющих создание и обмен знаниями.

Элементы деятельности реализуются для того, чтобы увеличить количество и качество знаний сотрудников. Выход включает в себя уровень поведения Киркпатрика, который относится к изменениям в деятельности. Влияние включает уровень результатов Киркпатрика, поскольку относится к изменениям в бизнесе, вызванным изменениями в работе людей. Единицами измерения для этого уровня являются количество, качество и удовлетворенность клиентов.

Отвечая на вопросы, включенные в рисунок, предприятие может создать соответствующий инструмент измерения, действующий многомерные знания. Для каждого из представленных элементов цепочки создания стоимости модель требует создания адекватных мер. В то время как правая часть модели, использующая допущения модели Киркпатрика, разрабатывает и реализует меры, которые будут способствовать достижению заявленных целей стратегии управления знаниями для отдельных измерений. Модель управления знаниями предлагается с обширным диапазоном вмешательства в организационные процессы. Ее эффективное внедрение требует интеграции множества областей, что определяет эффективность ее применения. Представленная в статье модель является предварительным наброском и требует развития, но прежде всего общая полезность обусловлена адаптацией к конкретным компаниям, в которых она будет внедряться. Подобные предположения, основанные на цепочке создания стоимости, использовались в исследованиях, описанных в статьях, опубликованных Б.Г. Энглисом, Р.М. Соломоном. Определение компаний, которые могут использовать модель, требует в первую очередь создания цепочки ценностей путем определения областей для цепочки знаний. Для компании-исполнителя важно определить, какая область ее деятельности зависит от использования знаний, независимо от сферы деятельности. Каждая область знаний, которая учитывает различные перспективы модели, может быть реализована в представленной модели знаний.

В современных организациях, создающих стоимость, основанную преимущественно на интеллектуальных активах, все чаще подчеркивается необходимость разработки инструментов измерения, обеспечивающих полную и точную оценку знаний.

Основная задача инструмента измерения – показать как состояние знаний, так и влияние их развития. Модель, описанная в данной работе, обеспечивает комплексный подход к процессу использования знаний на предприятии. Представленная в исследовании диспропорция показывает, что процесс измерения требует рассмотрения знаний с точки зрения различных перспектив и отражает состояния, полученные в процессе управления знаниями.

Другим ключевым элементом конкурентоспособности компаний является использование знаний для обеспечения возможности создания стоимости, что также было включено в представленную модель. Последним фактором является проект HR-процессов как средство реализации целей организации до уровня отдельных сотрудников. Модель развития знаний определяет, какие области знаний оказывают влияние на бизнес, насколько сильным является это влияние, какие дефициты существуют в каждой из областей знаний. Модель должна определить, как менеджеры могут реагировать в диапазонах персонализации, кодификации и распространения знаний. Для повышения ценности представленной модели указывается как можно лучше подогнать ее элементы к характеристикам организации, что позволяет детально определить деятельность в области модели Киркпатрика.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Барбер Э., 2008, Как измерить "ценность" в цепочках создания стоимости, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management", 38(9).

2. Baron A., Armstrong M., 2008, Zarządzanie kapitałem ludzkim, uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
3. Baruk J., 2006, Zarządzanie wiedzą i innowacjami, Wyd. Adam Marszałek, Toruń.
4. Czerna M., Szpitter A.A., 2010, Koncepcje zarządzania Podręcznik akademicki, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
5. Dąbrowska-Paulewicz S., Wacowska A., Bokwa M., 2014, Личное и профессиональное развитие как ценность в обществе, основанном на знаниях, "Polish Journal of Management исследований", 9.
6. Dima I.C., Man M., Kot S., 2010, Использование теории мотивации Абрахама Маслоу для определения удовлетворенности-неудовлетворенности потребителей, "Польский журнал исследований менеджмента", 2. Dobija D., 2003, Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
7. Fearne A., Garcia Martinez M., Dent B., 2012, Dimensions of sustainable value chains: implications for value chain analysis, "Supply Chain Management: Международный Journal", 17.
8. Hohenstein N.O., Feisel E., Hartmann E., 2014, Human resource management issues in supply chain management research: Систематический обзор литературы с 1998 по 2014 год, "Международный журнал управления физическим распределением и логистикой", 44(6).
9. Холден Н., 2001, Управление знаниями: поднимая призрак кросс-культурного измерения, "Управление знаниями и процессами", 8(3).
10. Ингхэм Дж., 2007, Стратегическое управление человеческим капиталом, создание ценности через людей, издано Elsevier, Оксфорд.
11. Jemielniak D., Koźmiński A.K., 2012, Zarządzanie wiedzą, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.