Управление знаниями

Орлова Тамара Михайловна,
доктор экономических наук, профессор
факультета экономики и бизнеса,
Панъевропейский университет, Словакия,
г. Братислава (Email:tamaraorlova2014@gmail.com)

КОММУНИКАТИВНЫЙ РЕСУРС В УПРАВЛЕНИИ ЭКОНОМИКОЙ И БИЗНЕСОМ

Аннотация. Несмотря на огромные инвестиции в информационные технологии, не всем компаниям удается стимулировать свое развитие и наращивать капитализацию. В статье высказывается предположение, что по каким-то причинам менеджмент этих компаний недооценивает возможности коммуникативного ресурса, который способен поднять рыночную стоимость компании на 30%. Суть коммуникативного ресурса в управлении экономикой и бизнесом заключается в том, что он предопределяет характер интеллектуального взаимодействия. Информационные трансакции на всех уровнях и по всем каналам коммуникации превращают знания в фактор развития. Ценность информации заключается в её обмене, в её превращении в знания и продукты интеллектуальной деятельности. И эта ценность создается с помощью коммуникации.

Ключевые слова: знания, коммуникация, когнитивный потенциал, коммуникативная компетенция.

Коммуникативная природа знаний. Среди множества трактовок понятия «коммуникация» особо выделим коммуникацию как смысловой аспект социального взаимодействия. Субъекты, обмениваясь информацией, сигнализируют о своем существовании различным контрагентам и устанавливают с ними необходимые связи, которые, в свою очередь, помогают им играть свои роли. И коммуникативные действия – это действия, сознательно ориентированные на их смысловое восприятие другими людьми. Как справедливо заметил португальский писатель, нобелевский лауреат Жозе Сарамаго: «Информация делает нас более умными, более знающими только в том случае, если сближает с другими людьми» [1].

С точки зрения коммуникативного подхода в менеджменте обратим также внимание на следующие особые зоны реализации коммуникативной функции:

– управление персоналом есть коммуникация организации, связанная с деятельностью отдельных людей и групп как в их собственных интересах, так и в интересах организации;

– маркетинг есть коммуникация организации с субъектами рынка по поводу определения потребностей рынка и возможностей их удовлетворения, а также по поводу путей и средств продвижения товаров и услуг на рынок (неслучайно в числе четырёх постоянных переменных фактора маркетинга особо выделяются маркетинговые коммуникации, в числе которых реклама и PR);

– антикризисный менеджмент есть коммуникация, с помощью которой устраняются противоречия и соблюдаются в интересы сторон;

– корпоративная культура есть в первую очередь культура коммуникации, т.е. культура обмена информацией, знаниями, продуктами интеллектуальной деятельности;

– управление знаниями есть коммуникация по созданию когнитивного потенциала организации.

Остановимся коротко на последнем утверждении. Под когнитивным потенциалом компании подразумевается её способность определять характер, содержание и механизмы создания, распространения и использования знаний. Французский психолог С. Московичи считал, что когнитивные системы, упорядочивающие образ мира, социальны как с точки зрения своего генезиса, так и в содержательном отношении [2]. Основные понятия, их составляющие, берут начало в повседневной межличностной коммуникации. К примеру, вот как сформулировал главную задачу управления знаниями в театральном деле, решаемую с помощью коммуникации, председатель Союза театральных деятелей России А. Калягин: «Театральное знание – это прикладное знание, азы профессии передаются от Мастера к ученику, от поколения к поколению. Я говорю не о методологиях и технологиях, а о более важном – о наследовании «нравственных фондов» [3].

Таким образом, когнитивный и коммуникативный аспекты неотделимы друг от друга. Из этого можно сделать вывод: *знания по природе своей коммуникативны.* Они возникают в коммуникации человека с миром и людьми.

Поиск и извлечение знаний из их носителей (живых и неживых объектов) осуществляется, по Луману, посредством трех видов селекции: селекции информации; селекции сообщения этой информации; селективного понимания (или непонимания) этого сообщения и его информации. Акцентируем внимание на том, что

осознание различия сообщения и информации приводит к пониманию, которое тоже является результатом селекции и выбора из многих возможностей [4].

Знания формируются на основании повседневного опыта людей, обмена между ними сообщениями, информацией и т.д. Как считал Хабермас, сфера коммуникативного действия является важнейшим аспектом социальной практики, «в которой преобладает ориентация на взаимопонимание и основанное на нем взаимодействие» [5]. Не менее важно то, что коммуникация удовлетворяет интеллектуальные потребности человека в эмоциональном контакте, вовлекающем индивидуума в коллективную работу, в процессе которой наиболее полно реализуются возможности взаимного обучения и обмена знаниями, в том числе и передачи неявного знания.

Неоценим вклад коммуникации в формирование эмоционального интеллекта личности. Этот вклад выражается в том, что сотрудники с более высоким уровнем эмоционального интеллекта легче вступают в межличностные отношения с другими.

Коммуникативная природа знания также выражается в том, что оно «обеспечивает *социальную интегрированность* личных знаний индивидов» [6]. У человека всегда будет потребность в отношениях, которую психологи давно определили как социальную, реализуемую через чувство принадлежности, привязанности к чему-либо или кому-либо. Кроме того, часть интеллектуального капитала организации состоит из неявного (тацитного) знания, которое невозможно формализовать: это интуиция работника, его способность принимать решения в условиях ограниченной информации, умение определять приоритеты и им следовать и т.д. Подобного рода знания могут передавать от одного человека к другому только через «коммуникацию-взаимоотношения», в которой учитывается настроение, эмоции, психологический тип коммуникаторов, умение держать паузу и многое другое из области, не поддающейся формализации.

Каждый этап управления знаниями и, собственно, само содержание этого феномена пронизаны коммуникативным воздействием. Никто из работников не будет служить компании вечно – значит, необходимо объективизировать знания, извлечь их

из индивидуальных источников[1] и сделать достоянием организации через различные системы обмена. Или возьмем концепцию обучающейся организации: обучение, как на уровне индивидуума, так и на уровне организации возможно только на базе обмена информацией, результатами практического опыта, а также анализа, размышлений, экспериментов, тренировки и т.п. – т.е. на основе коммуникации.

Наконец, как интерференцию актов коммуникации можно рассматривать и сам формальный процесс управления знаниями, поскольку он не просто включает в себя выявление, систематизацию, анализ, обновление, распространение, генерацию нового знания, но и обеспечивает постоянное взаимодействие, взаимовлияние, а порой – из-за вмешательства одного процесса в другой - и конфликт этих элементов.

Обобщая известные характеристики и подходы к коммуникации, сформулируем её основную цель в управлении знаниями: *объединить знания, накопленные организацией, со знаниями потребителей, клиентов, контрагентов и других целевых аудиторий и использовать эти совокупные знания для повышения конкурентоспособности организации в условиях постоянно изменяющейся внешней среды.*

Для достижения этой цели коммуникация решает ряд важнейших задач в управлении знаниями, а именно:

- приобретение и адаптация глобальных знаний, а также развитие системы управления знаниями на местном уровне;
- инвестиции в человеческий капитал для расширения возможностей усвоения и применения знаний;
- инвестиции в технологии, способствующие приобретению и усвоению знаний.

При существующих многочисленных типологиях коммуникации применительно к управлению знаниями в экономике и бизнесе целесообразно выделить *инновационную коммуникацию,* ибо через неё наиболее полно проявляется коммуникативная природа знаний.

Сущность инновационной коммуникации рассматривается в трех смысловых пространствах: *деятельность, технология, культура.* Как деятельность, инновационная коммуникация направлена на

[1] Эксперты считают, что 42% знаний компании находится в головах сотрудников и от них зависит, станут ли эти знания доступны другим или нет.

материализацию научных идей, новаций. Технологический аспект инновационной коммуникации заключается в том, что для реализации научной идеи необходимы различные средства, предметы, структура. Наконец, коммуникация как творческий процесс образует особую инновационную культуру. «Движение научной идеи к практическому использованию предполагает реализацию соответствующей системы связей и отношений. Только на первый взгляд сооружаемая система является изолированной, по сути, она «включена» в ряды других управленческих систем, предметов особой инновационной культуры и несет в себе замыслы, знания и предыдущий опыт с помощью специальных аналитических приемов, экономических расчетов и методов принятия решений» [7].

Инновационная коммуникация – это индивидуальная, в какой-то степени даже эксклюзивная коммуникация организации, направленная на поиск и разработку инновационных решений, их презентацию (продажу) и внедрение. Она возникает там, где участники инновационного процесса обмениваются информацией, знаниями, продуктами интеллектуальной деятельности по объекту нововведения, а также вместе достигают поставленных целей и делят риски.

Таким образом, инновационная коммуникация отвечает за индивидуальные для каждой организации направления развития. В их числе:

– постановка инновационных задач, формирование инновационного портфеля;

– создание творческого коллектива, распределение задач, мотивация участников;

– поиск, обработка и накопление научной и технологической информации, необходимой для инновационного прорыва;

– собственно разработка инноваций;

– привлечение внешних источников знаний, информации, а также опыта и технологий;

– апробация найденных инновационных решений в профессиональной, научной среде, в экспериментальном практическом применении;

– патентование, защита авторских и коммерческих прав на изобретения;

– презентация, продвижение и продажа инновационных решений;

– внедрение и поддержка инноваций.

О значении инновационной коммуникации, в частности в малом бизнесе, свидетельствует такой пример. Компания «Three Rivers», расположенная в американском городе Меса, штат Аризона, располагает всего лишь шестью рабочими, которые трудятся на полной ставке, и не может позволить себе полноценный исследовательский отдел. Однако благодаря хорошо налаженной коммуникации, «Three Rivers» является инновационной компанией, разрабатывающей такие продукты, как инвалидное кресло с облегченным вращением колес, а также кресло, которое может ездить в проходах самолетов коммерческой авиации и, складываясь, помещается на полке для багажа. Американская фирма достигает неплохих результатов в бизнесе и довольно широкой известности, устанавливая контакты с университетскими исследовательскими лабораториями в поисках идей, на воплощение которых можно получить лицензию. Эксперты компании изучают рынок для нового вида продукции, берут лабораторные прототипы и воплощают их в производимую и продаваемую версию. Кроме того, «Three Rivers» активно обменивается знаниями со своими подрядчиками, убеждая их применять производственные инновации и новшества в дизайне, чтобы сделать продукцию более надежной и менее дорогой.

Результаты исследований, посвященных применению методов управления информацией в инновационной деятельности, сходятся на том, что эффективное управление информационными потоками на различных этапах инновационного процесса должно приводить к уменьшению степени неопределенности относительно сущности, формы и возможного коммерческого успеха инновации. «Journal of Product Innovation Management», посвященный инновационному менеджменту в товарном секторе, утверждает, что успех инновации зависит от степени снижения упомянутого уровня неопределенности двумя службами – научно-технической и маркетинга, а также качеством взаимодействия между ними. Движение информации между этими службами стимулирует этот процесс, так как каждая из них корректирует или дополняет информацию на основе собственных данных.

Более поздние исследования, посвященные инновационной

деятельности в сфере услуг, выявляют ту же закономерность. Однако они несколько расширяют масштаб, описывая внутриорганизационный обмен информацией и знаниями между областью производства и областью контакта с потребителем. Таким образом, коммуникация в инновационном процессе становится фактором, выравнивающим все функции организации для достижения конечной цели инновационного процесса. Так как в силу своей специфики услуги соединяют в себе процессы производства и продажи, такое выравнивание становится особенно важным.

Помимо использования технологий информационного менеджмента для уменьшения неопределенности, окружающей инновационный процесс, коммуникация способна систематически организовывать обмен знаниями со всеми целевыми группами для достижения стратегической цели.

Иллюстрацией послужит пример организации стратегической коммуникации, изложенный в авторитетном журнале «MIT Sloan Management Review». Авторы исследования утверждают, что коммуникационная модель, опирающаяся на функциональные возможности технологий управления информацией и знаниями, должна строиться в соответствии со стоящей перед компанией стратегической задачей. Они предлагают три основные модели организации стратегического «брокера знаний», являющегося посредником между компанией и ее целевой аудиторией. Для тестирования концепции инновационного продукта или его начального варианта компания создает посредника (чаще всего в сети интернет), связывающего большое число отдельных людей, тем самым симулируя обширный тестовый рынок. Для генерации и отбора идей по поводу инновационных товаров и услуг компания создает или использует посредника, формирующего интернет-общество по интересам. Третьим типом посредника является компания (также в сети интернет), связывающая потенциальных производителей и потребителей инновационных решений. Самым известным «брокером знаний» в этой категории является компания «InnoCentive», принадлежащая фармацевтическому гиганту «Eli Lill». Она является рынком для специфических решений специфических проблем, и, таким образом, ускоряет фазу научного открытия в инновационном процессе. Каждая из предложенных

моделей рассматривает проблему неопределенности инновации, но в данном случае все они опираются на функциональный аппарат коммуникационного менеджмента, решая определенную стратегическую задачу.

Таким образом, коммуникация активно участвует в процессе преобразования знаний. Коммуникация - первый помощник в управлении трансформацией одних ресурсов, создающих стоимость, в другие, решающие аналогичную задачу.

У различных методов, механизмов, форм коммуникации есть огромные перспективы, но для этого их надо использовать в качестве институционального инструмента, профессионально передающего знания в экономику и социум. Недооценка этого обстоятельства приводит к существенным корпоративным потерям, в том числе в репутации и в имидже.

Общеизвестно, что реклама выступает средством организации неявного знания, формируя особый тип рациональности, имеющий свою специфику и в силу этого требующего специальных способов передачи информации. Реклама опирается на соответствие рекламного послания отправителя существующим ценностям и ментальным моделям получателя, и действует в соответствии с поставленными коммуникативными целями. И некачественная, не до конца продуманная реклама вызывает реакцию, обратную той, на которую изначально была рассчитана.

Вспоминается, сколько в своё время дискуссий породил социальный проект "Все равно?!" компании News Outdoor и креативной группы АДВ. Когда на московских улицах появилось изображение младенца, о которого… тушат сигарету, возмущению людей не было предела. Сюжет не разъясняла и подпись: «Курить в присутствии ребенка — еще большая пытка для него».

Шок потребителя этого рекламного послания - простого обывателя, пусть даже и курящего - был предсказуем, и буквально через несколько дней столичный комитет рекламы потребовал от News Outdoor по соображениям этичности убрать билборды с городских улиц. Под нажимом общественности своё мнение высказали и специалисты ФАС России: изображение с младенцем и сигаретой противоречит закону «Об основных гарантиях прав ребенка». «Суперкреативность» разработчиков рекламного послания вошла в противоречие с ценностями, ментальными

моделями потребителей этого рекламного послания, которые (ценности, модели) как раз и составляют неявные знания.

Приведенный пример – очередной повод рассмотреть чрезвычайно важную проблему в управлении знаниями, которая называется «коммуникативная компетентность».

Коммуникативная компетентность. С некоторых пор коммуникативная компетентность *(communicative competence)* престала быть только проблемой социальной психологии и лингвистики. Она настойчиво завоёвывает пространство менеджмента, и это оправданно, ибо способность (умение) эффективно и грамотно взаимодействовать с целевыми аудиториями в полной мере отвечает целям управления.

Коммуникативная компетентность – понятие многозначное, объединяющее ряд самостоятельных характеристик, совокупность которых, собственно, и определяет основную суть этого понятия. Следуя логике В.Н. Введенского [8] и расширяя рассматриваемое понятие до задач современного менеджмента, под коммуникативной компетентностью следует понимать:

- ✓ показатель информированности (индивидуума, организации) о целях, сущности, структуре, средствах, особенностях социального взаимодействия;
- ✓ стремление к постоянному совершенствованию коммуникативной деятельности, которая рассматривает личность человека как главную ценность;
- ✓ способность к нестандартному, творческому решению задач, возникающих в процессе социального взаимодействия;
- ✓ личностное качество субъекта управления, формирующееся в процессе развития и саморазвития личности (неслучайно коммуникативная компетентность является частью понятия «коммуникативный потенциал личности»).

Коммуникативная компетентность – одна из составляющих профессиональной компетентности специалиста любого профиля. Профессиональная компетентность определяется как интегральная характеристика деловых и личностных качеств специалиста, отражающая не только уровень знаний, умений, опыта, достаточных для достижения целей профессиональной деятельности, но и социально-нравственную позицию личности. То есть коммуникативная компетентность стала неотъемлемым условием профессиональной

самостоятельности менеджера любого уровня. Достаточно сказать, что коммуникативная компетентность индивида и организации оценивается способностью определять цели организационных коммуникаций; учитывать намерения и способы коммуникации партнера; выбирать адекватные стратегии коммуникации; оценивать успешность коммуникации; изменять по мере необходимости собственное коммуникативное поведение.

Условиями формирования коммуникативной компетентности являются: овладение вербальной и невербальной формами коммуникации; опыт успешных коммуникативных действий; развитие рефлексии (такого типа мышления, которое направлено на осмысление и обоснование собственных действий и их предпосылок).

Закономерно рассматривать коммуникативную компетентность как *систему знаниевых ресурсов*, выделяя главные особенности этой системы, пока неоценённые по достоинству современным российским менеджментом, а именно:

- ✓ прогнозирование коммуникативной ситуации;
- ✓ программирование процесса коммуникации;
- ✓ управление процессом коммуникации (коммуникационный менеджмент).

Коммуникативная компетентность отражает интеллектуальные способности как индивида, так и организации, которая в первую очередь должна быть заинтересована в создании и эффективной использовании своего потребительского капитала. Финансовые потери, вызванные отсутствием коммуникативной компетентности, – актуальнейшая проблема. Достаточно сказать, что бизнес в России, по оценкам аналитиков, ежегодно теряет 24,9 млрд. долларов из-за негативного коммуникативного опыта, приводящего к разрыву отношений потребителей с компаниями. По статистике, 90% обращений потребителей в компании через интернет не приводит к созданию дополнительной прибыли.

Как подсчитать потерянную прибыль из-за неэффективной интернет-коммуникации с клиентами и идентифицировать причины? Чтобы ответить на этот вопрос, компания Genesys в сотрудничестве с ведущим независимым аналитическим агентством Datamonitor/Ovum оценила финансовые потери от недостаточно высокого уровня обслуживания клиентов через контакт-центры в

российских компаниях.

В ходе исследования потребители назвали наиболее распространённые недостатки в организации интернет-коммуникации: длительное время ожидания ответа на запрос; нелогичные системы самообслуживания; необходимость несколько раз повторять одну и ту же информацию; некомпетентность оператора, отвечающего на вопрос; низкий уровень ответственности при принятии решения; платные звонки в клиентскую службу; сложность переключения по меню. Опрошенные также указали на наименее удобный канал коммуникации - традиционную «бумажную» почту: 55% считают его неудовлетворительным. 39% потребителей отметили необходимость повышения уровня «живого» обслуживания в контакт-центрах (после первоначального контакта с системой самообслуживания проходит около 12 минут, прежде чем клиента соединяют с оператором) [9].

Таким образом, недооценка коммуникации привела к стратегическим просчетам, а именно: к непониманию ценности клиента, неспособности определить его потребности; ограничениям в предоставлении информации. Как показало исследование Genesys, более половины участвовавших в опросе прекратили пользоваться услугами российских компаний именно из-за коммуникативной некомпетентности их сотрудников; при этом 70% ушли к конкурентам, 30% перестали обращаться к подобным услугам.

Еще один аргумент в пользу компетентностного подхода в управлении коммуникацией.

Специалисты Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования Института народнохозяйственного прогнозирования РАН выделяют ряд глобальных рисков, или вызовов, препятствующих экономическому развитию России в XXI веке. В основе социально-демографического вызова лежит целый пласт проблем, в том числе проблемы формирования и развития человеческого капитала, связанные с модернизацией существующей системы образования.

Исходя из прогнозных оценок и сравнительных наблюдений специалистов Центра, выпускник российского образовательного учреждения в эпоху информационного общества должен обладать

определенным набором компетенций[1]. Базовые компетенции, к примеру, включают знание персонального компьютера, баз данных, программного обеспечения, иностранных языков, основ законодательства и т.п. Профессиональные компетенции связаны со знанием технологических, экономических или социальных процессов. Коммуникативные компетенции нацелены в основном на выбор и реализацию программ речевого поведения, чтобы легко общаться с людьми, грамотно выражать свои мысли, уметь публично выступать.

Полагаем, в таком важном стратегическом деле, как подготовка специалистов новой формации, не стоит ограничиваться лишь грамматической и лингвистической компонентами коммуникативной компетенции. Именно *совокупность коммуникативных компетенций, нацеленных на эффективное управление знаниями,* и составляет такое интегральное понятие, как коммуникативная компетентность, т.е. способность личности или организации решать различной сложности управленческие задачи, возникающие в реальных жизненных ситуациях, с использованием знаний в области коммуникации, а также учебного и жизненного опыта, общих ценностей и индивидуальных предпочтений.

Список литературы:

1. Электронный ресурс: izvestia.ru/news/336182. Дата обращения: 21.01.2015г.
2. Московичи С. Предпосылки объяснения в социальной психологии // Социальная психология: саморефлексия маргинальности: Хрестоматия.- М.: ИНИОН РАН, 1995.- С. 229.
3. Калягин А. Весна тревоги нашей // Известия, 2008 - 22 апреля.
4. Луман Н.Социальные системы. Очерк общей теории. – СПб.: Наука, 2007. С. 195-202.
5. Хабермас Ю. Понятие индивидуальности // Вопросы философии, 1989. - № 2. С. 38.
6. Климов И. Социальный запас знания // Социальная реальность, 2006, № 1. С. 85-92.
7. Ковалев Г.Д. Инновационные коммуникации: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. С. 140.
8. Введенский В.Н. Моделирование профессиональной компетентности педагога // Педагогика. 2001. № 10.

[1] *Компетенция* - степень понимания, основанная на полученных знаниях; круг полномочий, предоставленных законом, уставом или иным актом конкретному органу или должностному лицу; совокупность полномочий (прав, обязанностей и ответственности), которыми наделен субъект управления.

9. Электронный ресурс: http://www.sostav.ru/news/2009/12/25/isl1/ Дата обращения: 21.12.2014г.

Knowledge management

Tamara M. Orlova,
Doctor of Economics, Professor,
Vice-dean of the Faculty of Economics and business
Of the Pan-European University, Slovakia,
Bratislava, (E-mail: tamaraorlova2014@gmail.com)

COMMUNICATION RESOURCE IN THE MANAGEMENT OF THE ECONOMY AND BUSINESS

Abstract. Despite a great amount of investments in information technology, not all companies manage to stimulate its development and increase its capitalization. The article suggests that for some reason, the management of these companies underestimate the communicative resource that is able to raise the market value of the company by 30%. The essence of the communicative resource in managing the economy and the business is that it determines the nature of intellectual interaction. Information transaction, at all levels and through all channels of communication, transform knowledge into a factor of development. The value of information lies in its exchange, in its transformation into knowledge and into products of intellectual activity. And this value is created through communication.
Keywords: knowledge, communication, cognitive capacity, communicative competence
References:

Electronic resource: izvestia.ru/news/336182. (Date of circulation 21.01.2015)

Prerequisites with Moscovici explanations in social psychology//social psychology: self-reflection marginality: Reader.-m.: INION ran, 1995, p. 229.

Kalyagin Spring anxiety our//Izvestiya, 2008-April 22.

Mr. Luman said social systems. Sketch of the general theory. -Spb: Nauka, 2007. P. 195-202.

Habermas notion of individuality//voprosy filosofii, 1989. #2. S. 38.

The social stock of Klimov and knowledge//social reality, 2006, no. 1. P. 85-92.

Kovalev G.D. Innovative communications: a textbook for high schools. -M.: UNITI-Dana, 2000. P. 140.

Vvedensky V. Modeling of the professional competence of the teacher//pedagogy. 2001. No. 10.

Electronic resource: http://www.sostav.ru/news/2009/12/25/isl1 (Date of circulation: 21.12.2014)