

УДК 334.758(075.8)

А.А. Корниенко

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

В статье обосновывается актуальность внедрения управления знаниями на малых предприятиях, а также необходимость адаптации известных методов управления знаниями к реалиям малого бизнеса. Предлагаются способы выявления носителей уникальных и полезных знаний, выяснения разницы в компетенциях, формализации знаний; даются рекомендации по выбору методов передачи знаний; приводятся простые инструменты оценки финансового результата от внедрения менеджмента знаний на малом предприятии.

Ключевые слова: управление знаниями, малый бизнес, компетенции, формализация, финансовый результат.

Управление знаниями – современная тенденция в менеджменте, закономерно развившаяся из управления персоналом. При этом в настоящее время управление знаниями остается преимущественно уделом крупных компаний. Это напоминает ситуацию со стратегическим менеджментом с 60-х по конец 80-х гг. XX в. в США, когда управленческие технологии для прогнозирования изменений на длительную перспективу ещё не были внедрены на малых предприятиях, или же ситуацию с такой дисциплиной, как управление качеством, зародившейся в крупных корпорациях и лишь спустя 20 лет массово внедренной и в малом бизнесе.

Вместе с тем малые предприятия крайне нуждаются в управлении знаниями. Для того чтобы побеждать в конкурентной борьбе за локальные рынки, малому бизнесу крайне необходимо иметь значительно больше знаний об особенностях их аудитории, специфике потребляемых товаров и услуг, способах удовлетворить потребности своих клиентов лучше, чем крупные компании федерального масштаба [1. С. 256–260].

Также для малых предприятий значительно острее, чем для крупных, стоит вопрос подбора квалифицированных кадров, потому что при равных условиях кандидаты с высокой квалификацией часто выбирают большие компании, так как в них потенциал развития, как профессионального, так и карьерного, как правило, выше. При этом система управления знаниями может помочь не только набирать на работу людей и с относительно невысокой исходной квалификацией, которых на рынке труда всегда в избытке и по невысокой цене, но и поддерживать стабильно высокий уровень обслуживания, каким бы ни был показатель текучести кадров.

Что делать предприятиям, у которых нет ресурсов не только для создания собственных корпоративных университетов, но даже и для выделения отдела развития персонала в своей организационной структуре? Ниже приведены некоторые рекомендации по адаптации известных методов управления знаниями для реалий малых предприятий.

С чего начать управление знаниями в небольшой компании?

Первый шаг – выявление носителей уникальных и полезных знаний. Обычно для этого производятся аттестации, анкетирование и другие масштабные процедуры [2. С. 157–162]. Однако для малого предприятия более актуальными становятся простые способы выявления ключевых компетенций. Один из способов получить ответ на вопрос: «Кому поручить сложную или нестандартную задачу?». Тот, чье имя первым приходит в голову, в подавляющем большинстве случаев и является носителем наибольшего числа ключевых компетенций. Вторым простым способом является наличие отклонений вверх в результативности сотрудника более чем на 30% от средней нормы для слабоформализованных задач. Очевидно, что для высокоформализованных, рутинных и регламентированных задач (например, прием заказа у диспетчера такси) имеет смысл рассматривать и меньшие отклонения, вплоть до 10%. Отклонения до 10% без достаточной базы для анализа следует относить к статистической погрешности.

Вторым шагом является выяснение разницы в компетенциях, порождающей разницу в результатах, и формализация полученных данных в виде инструкций, шаблонов, упражнений или иных способов передачи знаний [3. С. 112–120]. При этом существует немало противников формализации, аргументирующих свою позицию тем, что затраты на формализацию знаний в небольшом предприятии могут значительно превысить полезный эффект от внедрения изменений в процесс работы. Данный подход представляется полностью неверным в силу того, что осуществлять управление любым процессом можно лишь в том случае, если процесс поддается измерению. Неизмеримый процесс неуправляем. В то же время стоит отметить, что необходимая степень формализации действительно должна быть оценена адекватно важности передаваемого знания. Для экспресс-оценки предлагается использовать следующую матрицу:

Знание по степени формализуемости / Влияние на результат	Легко формализуемое (обработка стандартного документа)	Трудно формализуемое (написание рекламного текста)
Высокое	Описать точный подробный алгоритм	Создать руководство с большим количеством хороших примеров
Умеренное	Формализовать ключевые точки процесса	Ограничиться набором директив или максим
Низкое	Дать 1–2 критерия правильности выполнения	Игнорировать

Третьим шагом становится выбор способа передачи знаний. Здесь следует отметить важность такого зачастую недооцененного документа, как должностная инструкция. Действительно, о феномене «итальянской забастовки», подразумевающей работу строго по инструкции, известно многое. В то же время сугубо формальное отношение к должностным инструкциям является неправильным их использованием. В малых предприятиях это порой приобретает черты фатализма из-за кажущейся невозможности полностью алгоритмизировать работу сотрудника, особенно в условиях, когда четкое распределение обязанностей в организации отсутствует из-за невозможности выделить отдельного сотрудника по каждой профильной специальности.

Введем следующий критерий: хорошей и достаточной должностную инструкцию можно считать в том случае, когда она дает ответы на 80% ежедневных рутинных задач. При этом заметим, что для трудно регламентируемых профессий, таких, как, скажем, ученый-исследователь или преподаватель, инструкция не может быть исключительно алгоритмичной. Скорее, она должна включать ключевые алгоритмы и процедуры, если они существуют, максимы в качестве ориентиров и конкретные примеры лучших практик как способы приложения максим к реальным ситуациям.

Если же в передаваемых знаниях есть большая доля формализуемых поведенческих навыков либо известно, что сотрудники регулярно допускают ошибки в рамках одного из разделов инструкции, то в таких условиях уместно использовать внутренние семинары или тренинги. Они позволяют быстро усвоить большой объем материала и дать немедленную оценку качества выполнения участка работы. Важно при этом помнить, что методические материалы и должностные инструкции составляют комплементарную пару, дополняя и обогащая друг друга. Доля совпадений при этом в норме варьируется от 80 до 90%. Именно поэтому для компаний, в которых уже есть собственные носители знания, использование услуг сторонних тренинговых организаций становится целесообразным лишь в случае, когда знания усвоены всеми сотрудниками своей специализации и их результаты отличаются менее чем на 10%. В такой ситуации привлечение внешних знаний может дать новый импульс к развитию персонала компании.

Отдельно необходимо рассмотреть случаи, когда знания в компании трудноформализуемы. К примерам таких компаний может относиться, например, небольшая телевизионная студия. Работа репортёра, продюсера, телеведущего является крайне сложно регламентируемой, особенно в условиях регулярного совмещения ролей, характерного для малых предприятий. Понятно, что и для них можно и нужно составлять должностные инструкции в соответствии с описанными выше рекомендациями, однако они будут явно недостаточными. В подобной ситуации наилучшими вариантами управления знаниями будут наставничество и участие в профильных сообществах для использования соответственно накопленных внутренних знаний организации и обмена знаниями с внешней средой [4. С. 98]. В этих условиях каждый опытный участник процесса является для остальных живым примером того, как можно поступать не в повседневных, описываемых в инструкциях, а в нестандартных ситуациях. При этом частый страх «утечки» знаний своих ведущих специалистов от участия в профильных сообществах можно признать малообоснованным в случае трудно формализуемых знаний – подобные отрасли зачастую подразумевают очень личный стиль работы каждого специалиста. В этом случае речь может идти только о передаче отдельных элементов знаний, органично вписывающихся в уже сложившийся стиль работы специалиста. В то же время участие в профильных сообществах помогает сотрудникам ориентироваться в тенденциях развития отрасли и понуждает их искать новые источники знаний, которые они могли бы иначе не обнаружить.

Наконец, создание систем самообучения в компаниях на сегодняшний день изучено мало. Например, в корпорации Google присутствует как мини-

мум один элемент такой системы – сотруднику предоставляется возможность тратить до 20% рабочего времени на собственные проекты и разработки, реализацию собственных идей, часть из которых впоследствии становится проектами компании, а часть способствует саморазвитию сотрудников. Насколько такие меры возможны к принятию в небольшой компании с ограниченными ресурсами, остается открытым для дискуссии вопросом.

Прибыль от управления знаниями вполне поддается оценке без внедрения сложных систем управленческого учёта. Можно выделить несколько простых инструментов оценки финансового результата, полученного от внедрения менеджмента знаний на малом предприятии.

Для начала следует рассчитать стоимость внутреннего обучения сотрудника. Она складывается из разницы в производительности труда между стажером и обученным сотрудником, из затрат времени руководителя на обучение этого сотрудника и инфраструктурных затрат – постоянных издержек компании на одного сотрудника на период обучения:

$P(об) = \Delta(пр) * T(об) * НП(чел) + T(рук) * P(рук) + TFC / N(чел) * T(об)$, где $P(об)$ – стоимость обучения сотрудника, $\Delta(пр)$ – разница в производительности сотрудника в %, $НП(чел)$ – норма прибыли от сотрудника, $T(рук)$ – время руководителя, затраченное на обучение сотрудника, $P(рук)$ – зарплата руководителя, TFC – постоянные издержки компании, $N(чел)$ – количество сотрудников компании.

Зная стоимость обучения сотрудника, можно легко посчитать экономический эффект от ускоренного ввода сотрудника в должность:

$\Delta P = P(об) * T2 / T1$, где $T2$ и $T1$ – срок обучения сотрудника после и до внедрения менеджмента знаний соответственно.

Далее, важным показателем является снижение потерь от низкой квалификации, которое может выражаться в перерасходе материалов, потерях клиентов из-за низкой скорости обслуживания, необходимости повторного производства работ или оказания услуг по гарантии. Данный показатель приобретает даже больший, чем стоимость обучения, приоритет при наличии хотя бы одного из условий: стабильный спрос на товары и услуги компании, высокая текучесть кадров, высокая маржинальность бизнеса. Если же имеет место сочетание условий, то данный показатель будет стабильно превышать стоимость обучения сотрудника.

$\Delta L = \Delta Q(мат) * P(мат)$ для перерасхода материалов, где ΔL – изменение потерь; $\Delta Q(мат)$ – разница в перерасходе сырья и материалов до и после внедрения управления знаниями; $P(мат)$ – цена материалов, включая расходы на логистику и подготовку.

$\Delta L = P(раб) * \Delta Q$ для необходимости переделки работы, где ΔL – изменение потерь; $P(раб)$ – стоимость работ к переделке; ΔQ – изменение количества случаев переделки за время набора квалификации сотрудником до и после внедрения управления знаниями.

Наконец, существует большое количество качественных показателей [5. С. 322–324], которые улучшаются при внедрении в малом бизнесе управления знаниями.

Неспецифическими для малого бизнеса будут являться:

1. Повышение качества обслуживания.

2. Рост лояльности клиентов.

Специфическими для малого бизнеса будут являться:

1. Снижение зависимости бизнеса от текучести кадров и отдельных сотрудников (важно, когда сотрудников в компании мало и ушедшего сотрудника нечем заменить).

2. Снижение зависимости бизнеса от конъюнктуры рынка труда (особенно важно для случаев подбора специалистов «на стыке» специальностей, например менеджер по продажам автомасел, который должен иметь и хорошую квалификацию продавца, и специфические знания продукции, почти никому вне отрасли неизвестной).

3. Снижение нагрузки на первое лицо – владельца – малого предприятия, освобождающее ему время на принятие стратегических решений и создание условий для ускоренного развития малого предприятия (данный показатель значим при низком уровне делегирования, свойственном большинству малых предприятий в России в настоящее время).

Литература

1. Мильнер Б.З. Инновационное развитие. Экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Б.З. Мильнер, В.Л. Макаров, В.И. Маевский. М. : Инфра-М, 2010. 624 с.
2. Управление знаниями / под ред. Т. Андреевой, Т. Гутниковой. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 208 с.
3. Мильнер Б.З. Управление знаниями в корпорациях / Б.З. Мильнер, З.П. Румянцева, В.Г. Смирнова, А.В. Блинникова. М. : Дело, 2006, 304 с.
4. Джанетто К. Управление знаниями: Руководство по внедрению корпоративной системы управления знаниями / К. Джанетто, Э. Уиллер. М. : Добрая книга, 2005. 192 с.
5. Орлова Т.М. Управление знаниями: Как превратить знания в капитал / Т.М. Орлова, А.Л. Гапоненко. М. : Эксмо, 2008. 400 с.