

**Управление знаниями и интеллектуальный капитал в
российских промышленных компаниях:**

Результаты исследования – 2015

Отчет

Т.Е.Андреева

Т.А.Гаранина

А.Н.Рыжко

Данный отчет подготовлен исследовательской командой Высшей Школы Менеджмента СПбГУ.

Руководитель: Татьяна Андреева.

Исследователи: Татьяна Гаранина, Анна Рыжко.

Эмпирические данные для этого отчета собраны за счет проекта "Поддержка научно-исследовательских работ научно-педагогических работников Института «Высшая школа менеджмента» СПбГУ" (проект № 16.23.1704.2014). Анализ собранных данных и текст отчета подготовлены за счет гранта Российского научного фонда (проект №15-18-30048).

Оглавление

I. ВВЕДЕНИЕ	4
Зачем и для кого это исследование?	4
Основные понятия:	6
Практики управления знаниями	6
Интеллектуальный капитал и его элементы	7
Как взаимосвязаны управление знаниями и интеллектуальный капитал?	8
II. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ	9
Метод сбора данных и выборка	9
Опросник исследования	12
III. ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЯХ	13
Стратегическое управление знаниями	13
Вовлеченность руководства в управление знаниями	14
Управление персоналом для управления знаниями	15
Информационные технологии для управления знаниями	20
Организационный дизайн для управления знаниями	20
Практики организационного научения	21
Защита знаний	22
IV. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ И ЕГО ЭЛЕМЕНТЫ В РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЯХ	24
Человеческий капитал	24
Внутренний отношенческий капитал	25
Внешний отношенческий капитал	25
Организационный (структурный) капитал	26
Капитал обновления	27
Капитал доверия	28
Предпринимательский капитал	29
V. ВЫВОДЫ	31
VI. ЛИТЕРАТУРА	35

I. ВВЕДЕНИЕ

Зачем и для кого это исследование?

Термины «управление знаниями» и «интеллектуальный капитал» за последние 10-15 лет прочно вошли в лексикон как теоретиков, так и практиков управления во всем мире. Почему это случилось, и насколько эти термины и связанная с ними проблематика актуальны для российских компаний?

Многие эксперты считают, что именно знания являются ключевым ресурсом создания и поддержания конкурентного преимущества в современной экономике. Действительно, многие современные тенденции развития рынков существенно снижают роль традиционных, материальных ресурсов в обеспечении конкурентоспособности компании. Даже в отраслях, где земля или капитал продолжают занимать значимое место, лидерами становятся те, кто больше и раньше других *узнает* о том, как эти ресурсы эффективнее всего использовать. Не говоря уже о целом спектре относительно новых отраслей, которые целиком и полностью построены на создании и применении знаний. Таким образом, именно люди и знания, которыми они обладают, ноу-хау, способность к инновациям, доверительные отношения с клиентами и партнерами и другие нематериальные активы становятся наиболее важными источниками развития организации. Способность управлять такого вида активами, которые часто называют интеллектуальным капиталом компании, является одной из ключевых компетенцией компании в современной экономике. При этом последние исследования говорят о том, что за счет именно таких активов может формироваться до 50% рыночной ценности компании.

Эти тезисы активно обсуждаются за рубежом, однако актуальны ли они для российских компаний? К сожалению, большинство российских публикаций по данной теме представляют собой переложение иностранного опыта или остаются на уровне концептуальных рассуждений. Эмпирические исследования, раскрывающие текущее состояние дел с управлением интеллектуальным капиталом в современных российских компаниях, очень немногочисленны и охватывают небольшое количество организаций. Тем не менее, на их основе можно сделать несколько выводов-предположений. Во-первых, многие российские компании не придают достаточного значения управлению знаниями и другими нематериальными активами. Возможно, это отчасти связано с распространенным представлением о том, что данная проблематика актуальна только для компаний из высокотехнологичных отраслей. Во-вторых, не исключено, что как наиболее распространенные практики управления знаниями, так и наиболее эффективные в

российских условиях, отличаются от тех, что хорошо зарекомендовали себя в компаниях, действующих на развитых рынках. В частности, это может быть обусловлено особенностями российской деловой культуры. Например, типичные для многих российских компаний недостаток доверия между рядовыми сотрудниками и руководством, представление о том, что знания дают (личную) власть, боязнь допустить ошибку и авторитарный стиль лидерства могут препятствовать эффективному управлению знаниями в российских компаниях. С другой стороны, широкое использование «связей» (знакомств), свойственное российскому бизнесу, может создавать дополнительные возможности как для обмена, так и для приобретения знаний.

В свете этого нам показалось важным провести более широкое эмпирическое исследование и узнать, какие же практики управления знаниями используют российские компании, чтобы создавать и приумножать свой интеллектуальный капитал, и какие компоненты интеллектуального капитала развиты сегодня в российских компаниях наиболее сильно. Для решения этих задач мы опросили в начале 2015 года руководителей 240 российских компаний из разных регионов страны, занятых в различных отраслях промышленности.

Мы надеемся, что данное исследование позволит привлечь внимание российских руководителей к проблематике управления знаниями и другими нематериальными активами и выявить управленческие практики, которые помогут российским компаниям успешно развиваться и конкурировать, опираясь на свой интеллектуальный капитал. Поэтому мы надеемся, что результаты данной работы будут интересны руководителям всех уровней в компании, специалистам, отвечающим за управление знаниями, преподавателям управленческих дисциплин и студентам, изучающим менеджмент, а также всем читателям, интересующимся вопросами долгосрочного устойчивого развития компании в современной экономике знаний.

Данный отчет состоит из пяти частей. Во введении мы поясняем задачи проведенного исследования, а также основные понятия, которые мы будем использовать в отчете. Затем мы рассказываем о методологии исследования – кого, когда и как мы опрашивали (раздел II). После этого мы представляем результаты опроса – какие практики управления знаниями используются (раздел III) и какие элементы интеллектуального капитала наиболее развиты в опрошенных компаниях (раздел IV). Завершает наш отчет раздел с выводами.

Основные понятия:

Практики управления знаниями

Под *управлением знаниями* (УЗ) в данном исследовании мы понимаем междисциплинарный подход к достижению организационных целей через наиболее эффективное использование знаний, основные задачи которого – понять, какие знания необходимы конкретной организации, где и как их можно приобрести, и как применить эти знания для реализации стратегии компании (Андреева и Гутникова, 2009, с. IX). В свете этого под *практиками управления знаниями* мы понимаем управленческие методы и инструменты, целенаправленно и регулярно используемые менеджерами для достижения организационных целей в области управления знаниями – т.е. для обеспечения эффективного приобретения, создания, обмена и использования знаний в организации. На наш взгляд, важно различать два понятия - знаниевые процессы и практики управления знаниями. Знаниевые процессы существуют в организации вне зависимости от управленческого вмешательства, хотя и не всегда эффективно, в то время как практики управления знаниями отражают преднамеренные управленческие усилия в этой области.

В современной литературе предлагается широкий спектр примеров подобных управленческих практик: специальные информационные системы и базы данных, наставничество, обучение на рабочем месте и методы вознаграждения, особенные организационные структуры, инструменты стратегического анализа, сообщества практиков, организация рабочего места, развитие поддерживающей организационной культуры, и т.д. (о многих из них можно прочитать, например, в Андреева и Гутникова, 2009). При этом компании часто используют не одну, а ряд взаимодополняющих практик, выбирая какую-либо комбинацию в зависимости от своих целей и задач.

Тем не менее, общепринятой классификации практик управления знаниями на данный момент не существует. Опираясь на анализ литературы, мы выделили для изучения в рамках данного проекта семь групп практик управления знаниями, направленных на стимулирование и поддержку знаниевых процессов в организации:

- (1) стратегическое управление знаниями,
- (2) вовлеченность руководства в управление знаниями,
- (3) практики управления персоналом,
- (4) организационный дизайн,
- (5) информационные технологии,
- (6) практики организационного научения, и
- (7) практики защиты знаний.

По нашему мнению, выбранные семь групп практик достаточно полно описывают основные инструменты и методы, используемые современными компаниями для управления знаниями. Эти группы практик могут быть представлены в конкретной компании не равномерно – например, какие-то компании могут опираться в основном на практики управления персоналом, а другие – на информационные технологии. В свете этого можно говорить о различных *моделях управления знаниями* - понимая под моделью набор практик из разных групп.

Интеллектуальный капитал и его элементы

Под *интеллектуальным капиталом* в данном исследовании мы понимаем различные нематериальные активы организации (ресурсы, умения и компетенции), которые генерируют результаты деятельности и ценность компаний (Roos and Roos, 1997). В современной литературе нет единого мнения, на какие компоненты или элементы следует подразделять интеллектуальный капитал. Наиболее распространенным подходом является выделение трех основных элементов интеллектуального капитала: человеческий, отношенческий и организационный (или структурный) (Волков, Гаранина, 2007). При этом *человеческий капитал* определяется как способность организации извлекать будущие экономические выгоды из знаний, навыков и опыта сотрудников. Под *отношенческим капиталом* мы понимаем возможность организации извлекать будущие экономические выгоды из ресурсов, связанных с отношениями с клиентами, партнерами, сотрудниками, и другими заинтересованными лицами. В рамках данного исследования мы отдельно измеряем внешний и внутренний отношенческий капитал, чтобы разделить эффекты, связанные с отношениями внутри организации и с отношениями с внешними контрагентами. *Организационный (структурный) капитал* еще называют «скелетом» или «клеем» организации, потому что он представляет собой внутриорганизационные процессы и рутины, необходимые для сохранения и передачи знаний – и которые дают организации извлекать будущие экономические выгоды из них. Кроме этих трех классических элементов, в последних исследованиях обсуждаются и другие элементы интеллектуального капитала.

Как известно, многие компании сталкиваются с вопросом проведения организационных изменений. Этот вопрос на сегодняшний день является особенно актуальным, т.к. в современном быстро меняющемся мире лишь те, кто успевают идти «в ногу со временем» с точки зрения модернизации внутренних процессов и структуры, получения новых знаний и навыков, постоянного и непрерывного развития навыков сотрудников, смогут не упустить конкурентное преимущество. Поэтому в исследовании

мы анализируем такой элемент интеллектуального капитала, как *капитал обновления*, под которым мы понимаем способность компании извлекать будущие экономические выгоды из управления изменениями. Кроме того, как известно, доверие между сотрудниками организации и в отношениях с внешними стейкхолдерами играет очень важную роль. Во многом благодаря доверию отношения с клиентами, поставщиками и другими стейкхолдерами трансформируются в долгосрочные, что в свою очередь приводит к повышению конкурентоспособности и ценности компании в целом. В рамках данного исследования мы также постараемся выяснить, насколько такой элемент интеллектуального капитала, как *капитал доверия*, способствует получению компанией будущих экономических выгод, основываясь на доверительных отношениях со стейкхолдерами. Последним элементом интеллектуального капитала, который находится в области данного исследования, является *предпринимательский капитал*. Предпринимательское мышление у сотрудников, инновационные идеи и готовность нестандартно подходить к решению задач может позволить компании получить дополнительное конкурентное преимущество. Нас будет интересовать, насколько для промышленных компаний в России характерны такие черты, как инициатива, риск, смелость и амбициозность в принятии решений.

Таким образом, дополнительно к классическому представлению об интеллектуальном капитале, характеризующемся тремя элементами (человеческий, отношенческий и организационный), в нашем исследовании мы использовали еще три дополнительных: капитал обновления, капитал доверия и предпринимательский капитал.

Как взаимосвязаны управление знаниями и интеллектуальный капитал?

В рамках данного исследования мы решили объединить практики управления знаниями и элементы интеллектуального капитала, потому что считаем, что они тесно связаны друг с другом и отражают «знаниевую» составляющую организации с разных сторон. Практики управления знаниями отражают действия, используемые менеджерами для наращивания и эффективного использования знаний в организации, а элементы интеллектуального капитала отражают результат, полученный от использования этих практик.

II. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Метод сбора данных и выборка

В нашем анализе мы сфокусировались на компаниях размером не менее 100 человек, чтобы обеспечить, что интересующие нас управленческие практики в достаточной мере формализованы в изучаемых организациях. Учитывая результаты предшествующих исследований, которые указывают на то, что практики управления знаниями и элементы интеллектуального капитала могут различаться между собой в различных отраслях, мы решили сосредоточиться на одном секторе и выбрали промышленные компании, поскольку этот сектор является традиционно значимым для российской экономики.

В качестве основного метода сбора данных для исследования был выбран опрос путем анкетирования одного из руководителей компании. Дело в том, что многие из рассматриваемых в данном исследовании практик управления нередко применяются без отражения в каких-либо организационных документах, и, соответственно, более объективного способа сбора информации о них, чем через мнение сотрудников компании, не существует. При этом следует отметить, что мнение сотрудников о наличии тех или иных управленческих практик может различаться в зависимости от позиции этого сотрудника. Так, руководители и специалисты скорее могут говорить о декларируемых, запланированных практиках, в то время как рядовые сотрудники – о реализуемых управленческих действиях, которые они наблюдают. В рамках данного исследования мы сосредоточились только на мнении руководства, которое отражает, на наш взгляд, декларируемые, или целевые практики, к которым руководители компаний хотели бы стремиться.

Данные для анализа были собраны в январе – марте 2015 года. Для того чтобы обеспечить репрезентативность и разнообразие нашей выборки, мы выбрали 24 региона Российской Федерации и 11 отраслей промышленности как целевые характеристики нашей выборки. Затем были изучены публично доступные списки компаний в данных регионах, чтобы выявить компании размером более 100 человек из целевых отраслей. Среди выявленных компаний случайным образом 615 организаций были отобраны для исследования, сохраняя при этом примерно равномерное распределение по регионам и отраслям. Специалисты внешней исследовательской компании связывались с отобранными организациями, приглашая генерального директора, директора по управлению персоналом или другого руководителя высшего звена принять участие в

интервью по телефону. В результате этих усилий, на вопросы нашей анкеты ответили руководители 240 компаний, что составляет 39% от выбранных организаций.

Организации, принявшие участие в опросе, представляют 24 различных региона и 17 отраслей промышленности (см. Таблицы 1 и 2). При этом среди наиболее представленных регионов можно выделить Москву и Московскую область (12.5 %), Екатеринбург и Свердловскую область (10%), а также С.Петербург и Ленинградскую область (8,8%). Среди отраслей наиболее представлено производство машин и оборудования (в том числе электрических машин и электрооборудования, 17.5%). Среди других отраслей в выборке наиболее представлены транспортное машиностроение (11.7%), пищевая (10.4%) и легкая (9.6%) промышленности.

Таблица 1. Распределение компаний выборки по регионам России

#	Регион	Количество компаний	% выборки
1	Москва и Московская область	30	12,5
2	Екатеринбург и Свердловская область	24	10,0
3	С.Петербург и Ленинградская область	21	8,8
4	Тульская область	10	4,2
5	Ярославская область	10	4,2
6	Нижегородская область	10	4,2
7	Республика Чувашия	10	4,2
8	Волгоградская область	10	4,2
9	Самарская область	10	4,2
10	Краснодарский край	10	4,2
11	Ростовская область	10	4,2
12	Челябинская область	10	4,2
13	Красноярский край	10	4,2
14	Иркутская область	10	4,
15	Воронежская область	9	3,8
16	Пензенская область	9	3,8
17	Пермская область	9	3,8
18	Костромская область	5	2,1
19	Белгородская область	5	2,1
20	Курская область	5	2,1
21	Ульяновская область	5	2,1
22	Республика Башкортостан	5	2,1
23	Омская область	2	0,8
24	Липецкая область	1	0,4
	Итого	240	100,0

Таблица 2. Распределение компаний выборки по отраслям

#	Отрасль	Количество компаний	% выборки
1	Производство машин и оборудования (в том числе электрических машин и электрооборудования)	42	17,5
2	Транспортное машиностроение	28	11,7
3	Пищевая промышленность	25	10,4
4	Легкая промышленность	23	9,6
5	Производство резиновых и пластмассовых изделий, неметаллических минеральных продуктов	19	7,9
6	Обработка древесины, производство изделий из дерева, бумаги, картона и изделий из них	18	7,5
7	Химическое производство (кроме фармацевтической продукции)	17	7,1
8	Издательская и полиграфическая деятельность	14	5,8
9	Металлургическое производство	13	5,4
10	Производство оборудования для радио, телевидения и связи	9	3,8
11	Производство готовых металлических изделий	8	3,3
12	Производство мебели	7	2,9
13	Производство кокса, нефтепродуктов и ядерного топлива	5	2,1
14	Производство медицинской техники, средств измерений оптических приборов, часов	5	2,1
15	Обработка вторичного сырья	4	1,7
16	Производство фармацевтической продукции	2	0,8
17	Производство вычислительной техники и офисного оборудования	1	0,4

Большая часть респондентов занимает высокие позиции в организации (см. Таблицу 3). Мы предполагаем, что опыт наших респондентов и ключевое положение в организации дают им возможность обоснованно отвечать на вопросы о текущей ситуации в компании, используемых управленческих практиках и результатах деятельности.

Таблица 3. Данные о респондентах исследования

Позиция респондента в компании	Количество компаний	% выборки
Заместитель генерального директора	93	38,8
Другие управленческие позиции	58	24,2
Директор по управлению персоналом	56	23,3
Генеральный директор	33	13,8

Опросник исследования

В качестве инструмента исследования нами был выбран опросник, разработанный международной группой исследователей в 2014 году специально для измерения практик управления знаниями и элементов интеллектуального капитала (Inkinen et al., 2015). Авторы настоящего отчета входили в данную исследовательскую группу как эксперты с российской стороны.

Изначально опросник был разработан на английском языке, чтобы облегчить взаимодействие внутри международной исследовательской команды. Затем для целей нашего исследования опросник был переведен на русский язык.

Анкета исследования состояла из двух основных разделов. Первый раздел анкеты был направлен на выявление использования различных практик управления интеллектуальным капиталом в деятельности организаций, участвующих в опросе. Второй блок анкеты был посвящен выявлению фактического использования практик управления знаниями в компаниях-респондентах. Кроме двух основных содержательных разделов, в опросник также был добавлен ряд контрольных вопросов, касающихся респондента и его организации.

Во всех вопросах респондентам было предложено выразить степень своего согласия с рядом утверждений (см. разделы III и IV) с использованием пятибалльной шкалы Лайкерта (1 - совершенно не согласен, 5 - совершенно согласен).

III. ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЯХ

Стратегическое управление знаниями

Чтобы быть эффективным, управление знаниями должно быть тесно связано со стратегией компании. С одной стороны, при разработке общей стратегии важно учитывать, какие знания есть у компании для ее реализации. С другой стороны, приоритеты в управлении знаниями должны следовать за стратегическими приоритетами развития. Около 75% наших респондентов указали, что стратегии их компаний не только формулируются и обновляются в соответствии со знаниями и компетенциями компании, но и предусматривают их развитие. Однако наше исследование выявило, что в российских промышленных компаниях далеко не всегда определено, кто отвечает за стратегическое управление знаниями (в 42,5% такого сотрудника нет). Кроме того, почти 38% опрошенных отметили, что их компании не проводят регулярное сравнение своих стратегических знаний со знаниями конкурентов (см. Рис.1).

Таким образом, можно сделать вывод, что практики стратегического управления знаниями применяются российскими промышленными компаниями не повсеместно (*средний показатель* использования данной группы практик равен 3,83 из 5 и существует некоторый разброс (0,48) между наименее и наиболее распространенными практиками).



Рис.1 Уровень использования практик стратегического управления знаниями

Вовлеченность руководства в управление знаниями

Как и во многих других инициативах, успех управления знаниями во многом определяется вовлеченностью в процесс руководителей компании. Какой пример они подадут своим подчиненным? Какие приоритеты и ценности поддерживают? Результаты нашего исследования показывают (рис.2), что роль руководства в управлении знаниями в опрошенных компаниях неоднозначна. С одной стороны, 82,8% опрошенных согласились, что руководители постоянно совершенствуют свои знания, а 80,9% отметили, что руководство поощряет работников делиться знаниями на рабочем месте. С другой же стороны, всего 30,9% респондентов отметили, что руководители в их компании позволяют работникам делать ошибки и видят в них возможности для обучения и развития. Также руководители опрошенных компаний не очень стремятся поощрять работников сомневаться в существующих знаниях. Только 42,1% опрошенных отметили, что такие сомнения поощряются, а высокий показатель стандартного отклонения (1,155) позволяет предположить, что некоторые компании вообще не поощряют такую деятельность сотрудников. Эти результаты особенно интересны в свете того, что наши респонденты сами представляли руководящее звено компании. Тем не менее, все опрошенные компании отметили, что они используют хотя бы одну из практик вовлеченности руководства в управление знаниями.

В целом, наше исследование показало существенный разброс (1,29) между оценками различных аспектов вовлеченности руководства российских промышленных компаний в управление знаниями. Поэтому *средний показатель* вовлеченности руководства в управление знаниями равен 3,75 из 5.

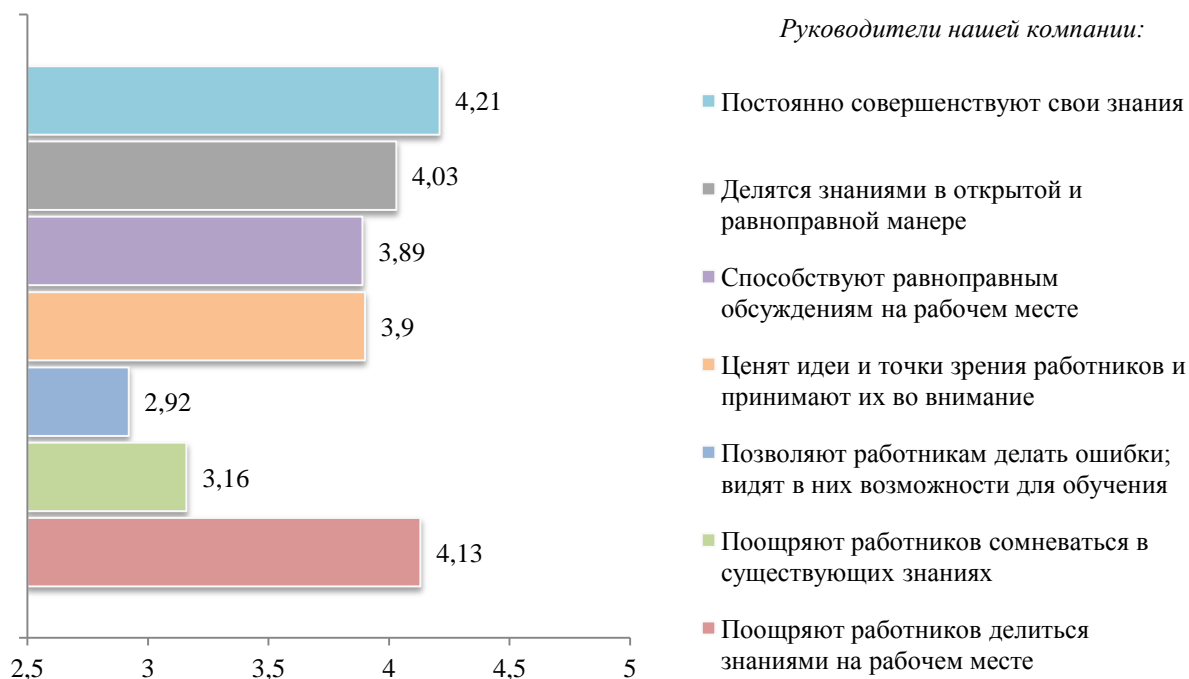


Рис.2 Уровень использования практик вовлеченности руководства компании в управление знаниями

Управление персоналом для управления знаниями

Сотрудники компании являются основным носителями знаний в организации. Поэтому эффективность использования этих знаниевых ресурсов в компании непосредственно зависит как от того, какими знаниями обладают сотрудники, так и от того, насколько они мотивированы их применять для блага организации. Таким образом, в управлении знаниями немаловажную роль играют практики управления персоналом, нацеленные на развитие знаний сотрудников и их мотивацию. В рамках данного исследования мы выделили четыре группы таких «знаниевых» практик управления персоналом: практики подбора и найма, практики обучения и развития, практики оценки персонала и практики вознаграждения. Рассмотрим сначала каждую группу по отдельности.

Подбор и найм для управления знаниями. Для того чтобы обеспечить компанию необходимыми знаниями, в рамках подбора и найма персонала необходимо уделять особое внимание как текущей компетентности кандидатов, так и их способности обучаться в будущем. Наше исследование показало, что такие практики подбора и найма достаточно широко распространены в российских промышленных компаниях (см. Рис.3). Все организации, принявшие участие в опросе, подтвердили наличие хотя бы одной практики подбора и найма для управления знаниями. Почти 90% опрошенных отметили, что при найме на работу их компании обращают внимание на компетентность кандидатов в соответствующей области. 83,6% респондентов указали, что при подборе кандидатов

особое внимание уделяется на их способности к развитию и обучению. Разброс между различными «знаниевыми» практиками подбора и найма персонала очень мал.

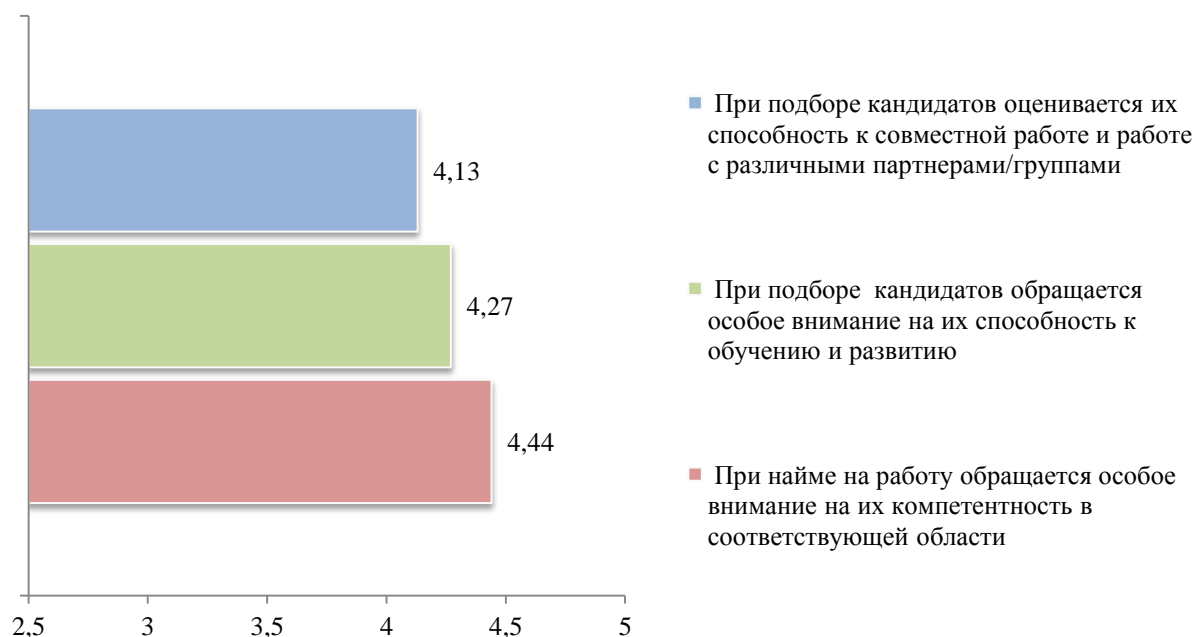


Рис.3 Уровень использования практик подбора и найма персонала, нацеленных на управление знаниями

Обучение и развитие для управления знаниями. Практики обучения и развития персонала по своей сути направлены на развитие знаний сотрудников, поэтому практически не требуют адаптации для целей управления знаниями. Эта группа практик используется в опрошенных компаниях несколько реже по сравнению с практиками подбора и найма, нацеленными на управление знаниями (см. Рис.4). 77% опрошенных отметили, что сотрудникам компании предоставляются возможности углублять и расширять свои знания и навыки. Почти 75% опрошенных компаний предлагают своим сотрудникам обучение, обеспечивающее их наиболее актуальными и современными знаниями. Наименее часто среди практик этой группы компании обсуждают потребности в развитии компетенций с самими сотрудниками (только 67,5%). Разброс между показателями практик данной группы не превышает 0,3, а со *средним показателем 3,95* из 5 она является второй по популярности среди практик управления персоналом для управления знаниями в российских промышленных компаниях

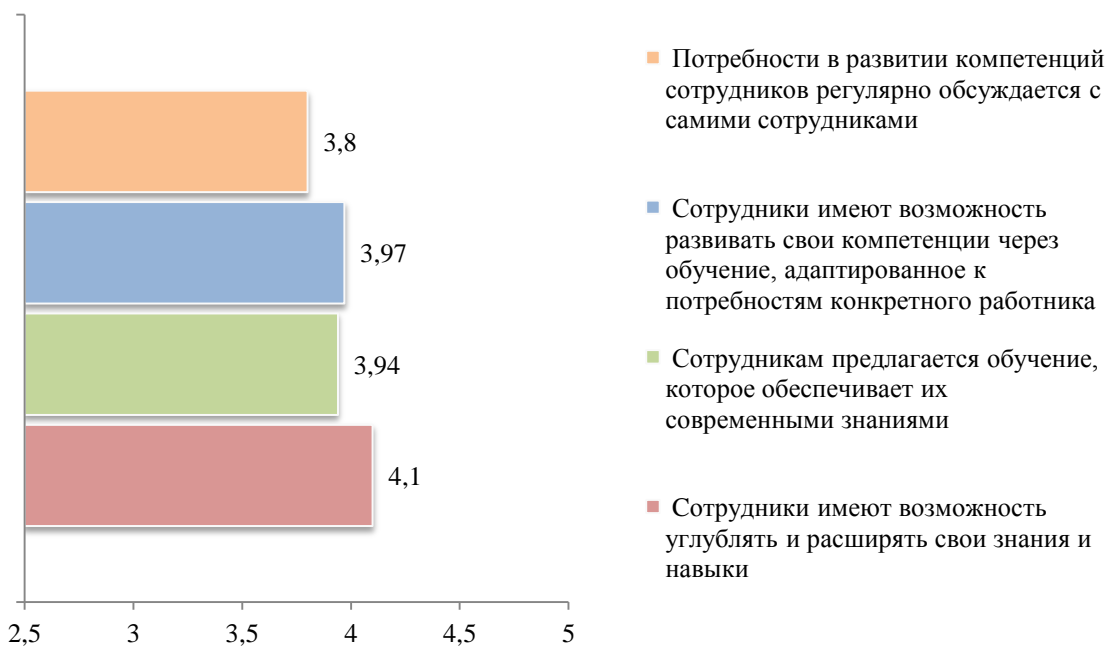


Рис.4 Уровень использования практик обучения и развития персонала, нацеленных на управление знаниями

Оценка персонала для управления знаниями. Одна из важных функций оценки персонала - сигнализировать сотруднику о приоритетах компании и о том, как сотрудник может способствовать их достижению на своем рабочем месте. Соответственно, для повышения эффективности знаниевых процессов в компании, оценка персонала может включать в себя такие критерии, как обмен знаниями с коллегами, создание новых знаний и способность применять полученные от других знания. Из этих трех критериев, связанных со «знаниевым» поведением сотрудников, в опрошенных нами компаниях для оценки деятельности сотрудников наиболее часто используется способность сотрудников применять знания, полученные от других (71,7% компаний), а создание новых знаний используется реже всего (59,6% компаний). Тем не менее, разброс между показателями частоты использования этих критериев совсем небольшой – 0,12. (рис.5)

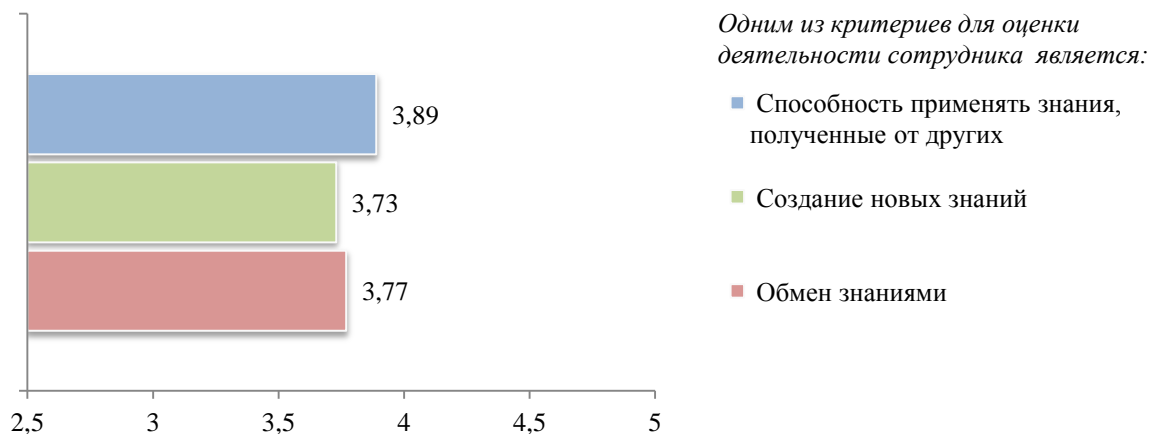


Рис.5 Уровень использования практик оценки персонала, нацеленных на управление знаниями

Вознаграждение для управления знаниями. Практики вознаграждения позволяют компании поощрять желаемое поведение сотрудников. Соответственно, для повышения эффективности знаниевых процессов в компании компании могут предлагать своим сотрудникам дополнительные стимулы за их участие в обмене знаниями, создание новых знаний или применение полученных. Эта группа практик управления персоналом является наименее распространенной среди опрошенных (см. Рис.6). 64,2% компаний отметили, что они вознаграждают своих сотрудников за применение полученных знаний, а 62,1% - что они поощряют создание новых знаний. И только 51,3% компаний выборки вознаграждает сотрудников за обмен знаниями. В целом, 93,75% российских промышленных компаний, принявших участие в нашем исследовании, подтвердили использование хотя бы одной практики вознаграждения персонала для управления знаниями.

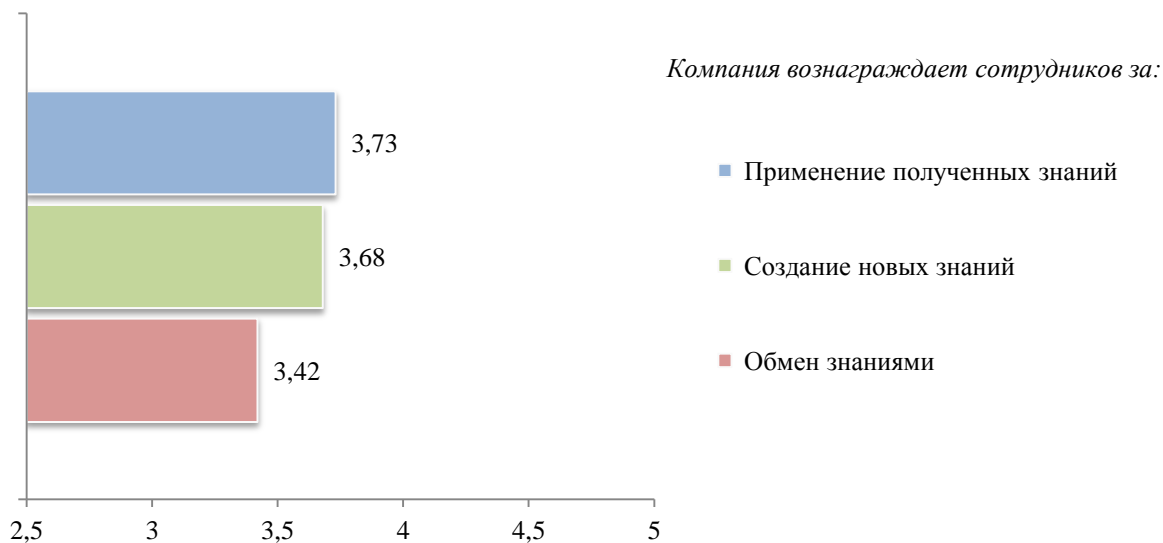


Рис.6 Уровень использования практик вознаграждения персонала, нацеленных на управление знаниями

Рис.7 иллюстрирует средние показатели использования по каждой из четырех рассмотренных групп практик управления персоналом, нацеленных на управление знаниями. Как мы уже отмечали, самой распространенной группой практик управления персоналом оказались практики подбора и найма персонала, в то время как практики вознаграждения используются наиболее редко. *Средний показатель* по практикам управления персоналом для управления знаниями в целом составляет 3,91 из 5.

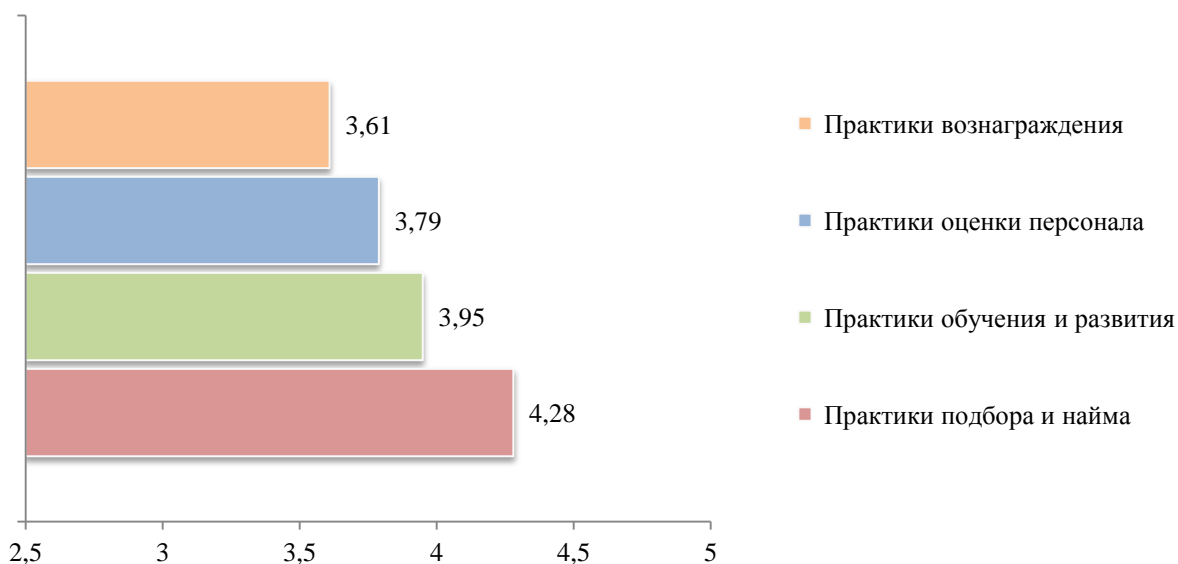


Рис.7 Уровень использования практик управления персоналом для управления знаниями

Информационные технологии для управления знаниями

Современные информационные технологии могут помочь компании в решении разных задач управления знаниями – их можно использовать как для сбора и хранения знаний, так и для обмена знаниями между сотрудниками или с клиентами. Наш опрос показал (рис.8), что российские промышленные компании достаточно активно пользуются этими возможностями: средний показатель использования информационных технологий для управления знаниями равен 4,11 из 5, а разброс между показателями по разным практикам составляет всего 0,2. В большинстве случаев компании используют информационные технологии для эффективного поиска и выявления информации (80%), а также для коммуникации с внутренними и внешними заинтересованными лицами (79,6% и 78,3% соответственно). Наименее часто информационные технологии применяются в качестве средств для разработки новых продуктов и услуг совместно с внешними заинтересованными лицами (72,9%). Тем не менее, более 70% опрошенных компаний прибегают к информационным технологиям для решения тех или иных задач.

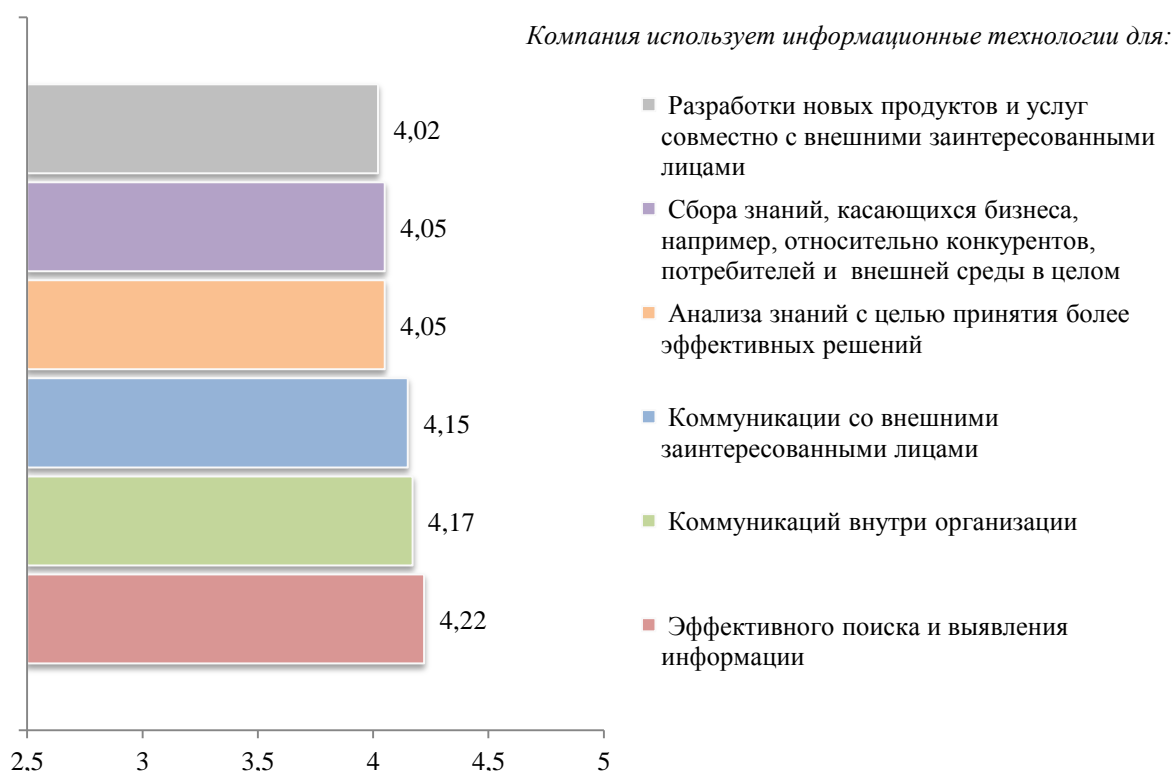


Рис.8 Уровень использования практик использования информационных технологий для управления знаниями

Организационный дизайн для управления знаниями

Организационный дизайн включает в себя различные решения о принципах разделения работы в компании и методах координации между различными

подразделениями. Выбирая определенные решения в этой области – например, вовлекая сотрудников в принятие решений или создавая межфункциональные экспертные группы – компания может повысить эффективность использования своих знаниевых ресурсов. Наш опрос показал (рис.9), что российские промышленные компании в случае необходимости используют совещания с сотрудниками (77,1%), а также рабочие группы, в которые входят сотрудники с навыками и компетенциями из разных областей (75,4% опрошенных компаний). Однако только в 29,6% компаний рабочие обязанности определены таким образом, чтобы сотрудники могли самостоятельно и независимо принимать решения, а в 57,6% - сотрудников вовлекают в принятие решений. Кроме того, только 47,5% опрошенных отметили, что их компании способствуют неформальному взаимодействию между сотрудниками. В экспертные сообщества обращаются только 49,2% опрошенных компаний. Таким образом, практики организационного дизайна для управления знаниями в российских промышленных компаниях используются неравномерно - средний показатель использования равен 3,5, но разброс между показателями использования отдельных практик составляет 1,29, что является наибольшим разбросом между практиками одной группы в нашем исследовании.

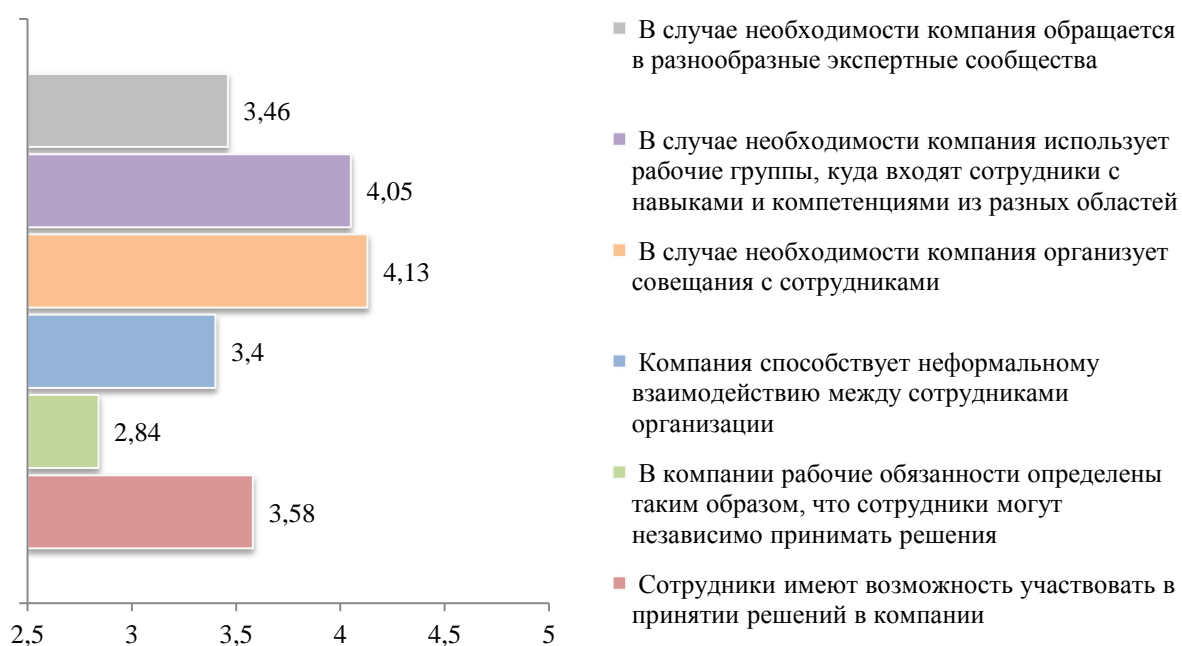


Рис.9 Уровень использования практик организационного дизайна для управления знаниями

Практики организационного обучения

Для того чтобы наиболее эффективно использовать накопленные за годы работы знания, компаниям необходимо налаживать систематическую передачу этого опыта новичкам. При этом важно выявлять как «лучшие практики», так и извлекать уроки из сделанных ошибок. Результаты нашего опроса показывают (рис.10), что практики

организационного научения являются важными для российских промышленных компаний (средний показатель использования 4,18). Так, большинство респондентов (89,1%) отметили, что в их компаниях используются наставничество, ученичество и профильная ориентация для передачи знаний от опытных сотрудников к новичкам. Кроме того, 76,5% компаний нашей выборки систематически собирают, а 77% - применяют «лучшие практики» и уроки, полученные из предыдущего опыта.

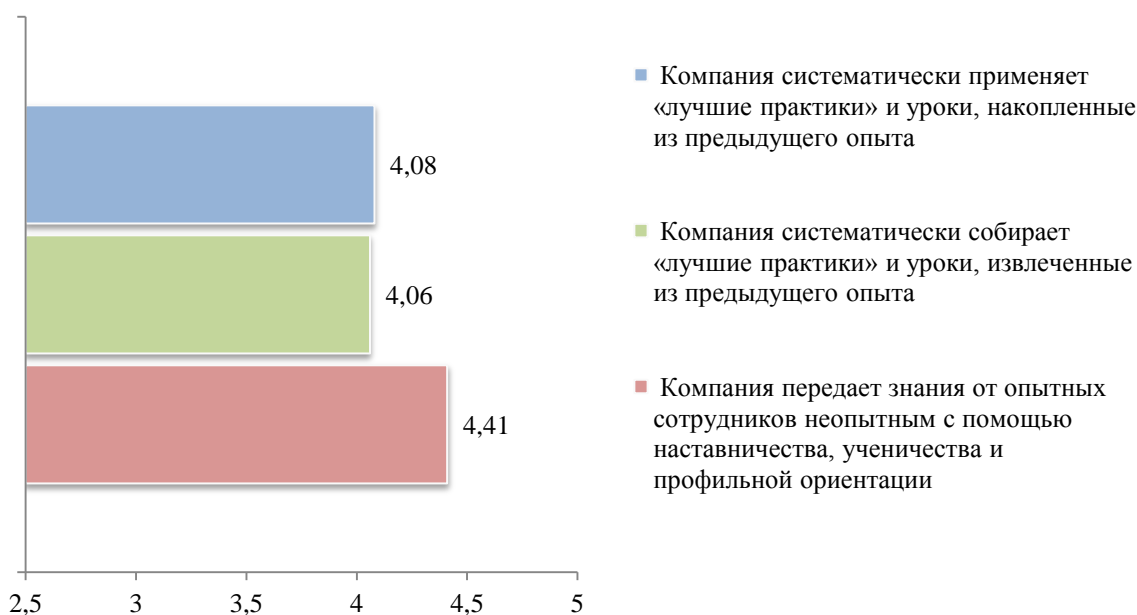


Рис.10 Уровень использования практик организационного научения

Защита знаний

Уникальные знания компании являются источником конкурентных преимуществ, и потому защита таких стратегически значимых знаний является важной задачей управления знаниями. Результаты нашего опроса (рис.11) показывают, что российские промышленные компании активно используют различные средства для того, чтобы обезопасить свои стратегические знания. 80% опрошенных заявили, что стратегические знания компании защищены от доступа заинтересованных лиц, для которых они не предназначены. Более того, большинство респондентов отметили, что их компании используют формализованные (патенты, соглашения, законодательство и т.п.) или неформальные (конфиденциальность, инструкции для сотрудников и т.п.) средства (76,7% и 77,1% соответственно) для защиты своих стратегически важных знаний. Таким образом, практики защиты знаний широко распространены среди российских промышленных компаний: *средний показатель их использования равен 4,16 из 5, а разброс между различными практиками защиты знаний невелик.*

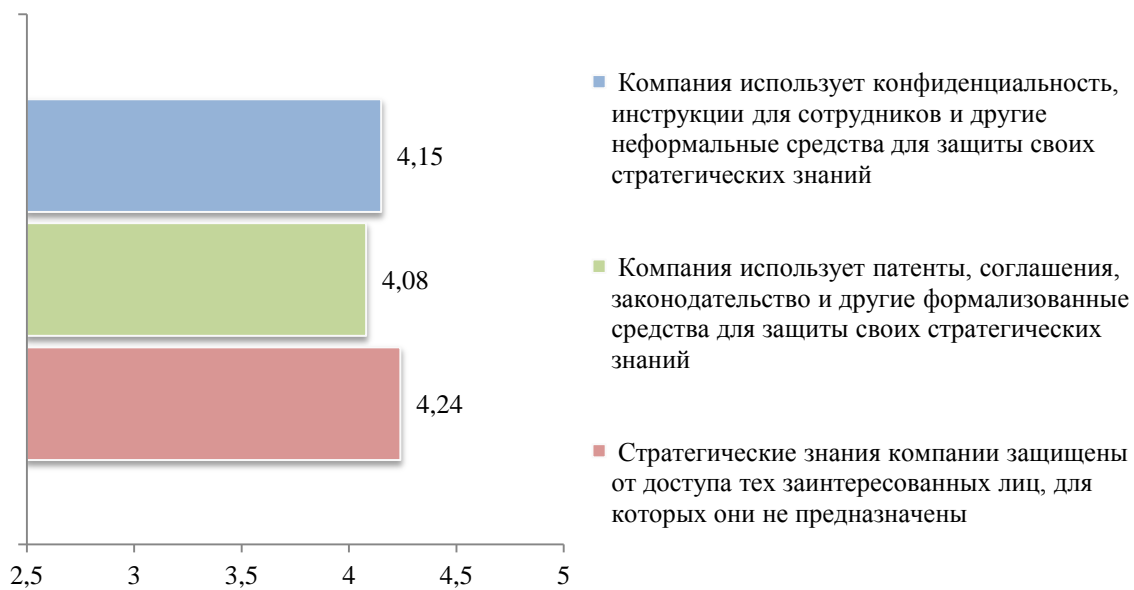


Рис.11 Уровень использования практик защиты знаний

IV. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ И ЕГО ЭЛЕМЕНТЫ В РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЯХ

Мы предполагаем, что применение перечисленных выше практик управления знаниями помогает компаниям формировать и развивать свой интеллектуальный капитал. Рассмотрим, насколько развиты в опрошенных российских компаниях различные элементы интеллектуального капитала.

Человеческий капитал

Человеческий капитал представляет собой краеугольный камень интеллектуального капитала и включает знания, навыки, квалификацию и опыт, присущие сотрудникам компаний. Примерами человеческого капитала также могут быть инновационный потенциал, креативность, лояльность, готовность работать, мотивации к обучению и повышению своего профессионального уровня и т.д. 85,8% российских промышленных компаний утверждают, что их сотрудники имеют высокую квалификацию в своей сфере деятельности, а 78,3% заявили, что их персонал высоко компетентен. Однако, как показывают результаты нашего опроса, 30,4% респондентов считают, что сотрудники их компаний не имеют достаточно высокой мотивации к своей работе (см. Рис.12).

В целом наш опрос показывает, что человеческий капитал в российских промышленных компаниях развит достаточно высоко, т.к. средний показатель данного элемента равен 4,12 из 5 и имеет небольшой разброс по выборке – всего 0,27.

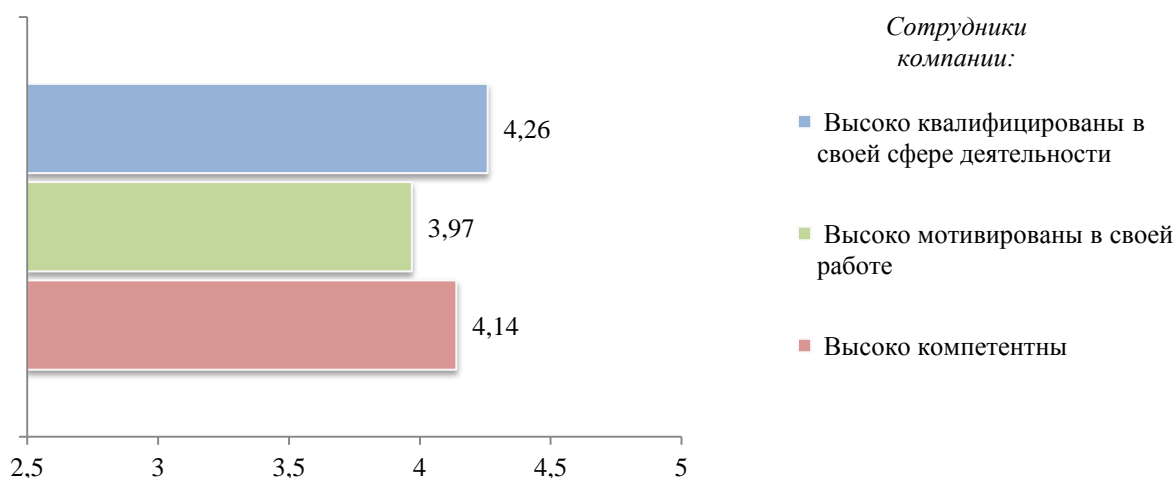


Рис.12 Уровень развития человеческого капитала

Внутренний отношенческий капитал

Взаимоотношения между сотрудниками внутри компании являются одним из источников устойчивого конкурентного преимущества. Опрос российских промышленных компаний показал (рис.13), что они высоко оценивают свой внутренний отношенческий капитал. Средняя оценка данного элемента равна 4,08 из 5, а разброс между минимальным и максимальным значениями составляет всего 0,13. Более 80% опрошенных компаний согласились с тем, что часто их сотрудники совместно работают над решением поставленных задач. Чуть меньше 80% респондентов подтвердили, что между разными подразделениями и отделами существует хорошее взаимопонимание, а также, что взаимодействие внутри компании протекает гладко.

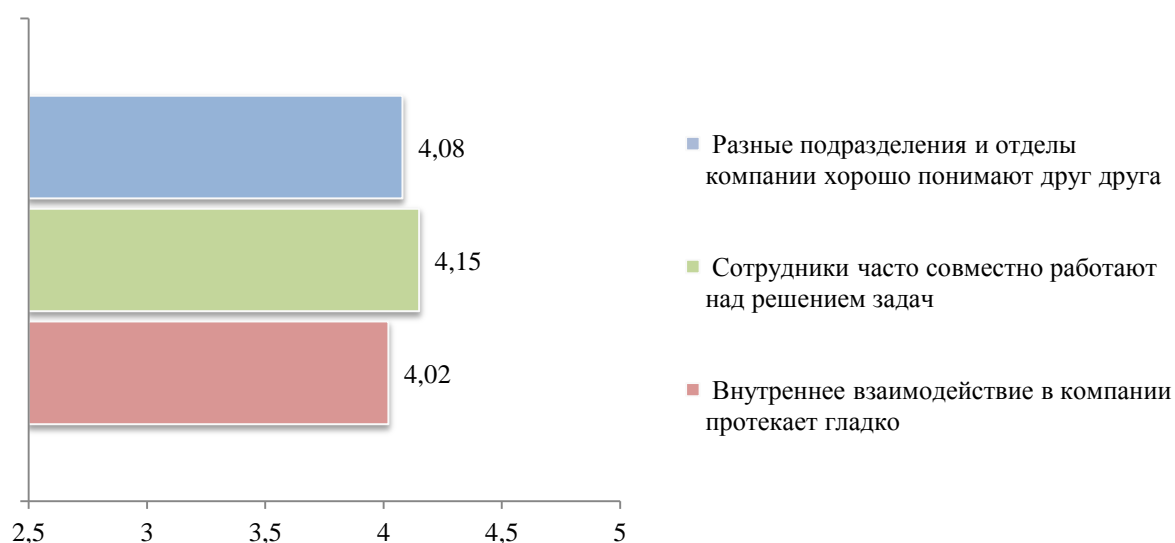


Рис.13 Уровень развития внутреннего отношенческого капитала

Внешний отношенческий капитал

Не менее важны и отношения компании с внешними заинтересованными лицами, такими как потребители, партнеры и поставщики. Большинство российских промышленных компаний заявляют, что между ними и внешними заинтересованными лицами налажены взаимопонимание (83,7%) и сотрудничество (81,2% согласных). 72,1% респондентов подтвердили, что они активно вовлекают внешних партнеров к решению стоящих перед компанией задач (см.Рис.14).

Таким образом, опрошенные компании достаточно высоко оценивают свой внешний отношенческий капитал - со средним показателем 4,07 из 5 и разбросом в 0,17.

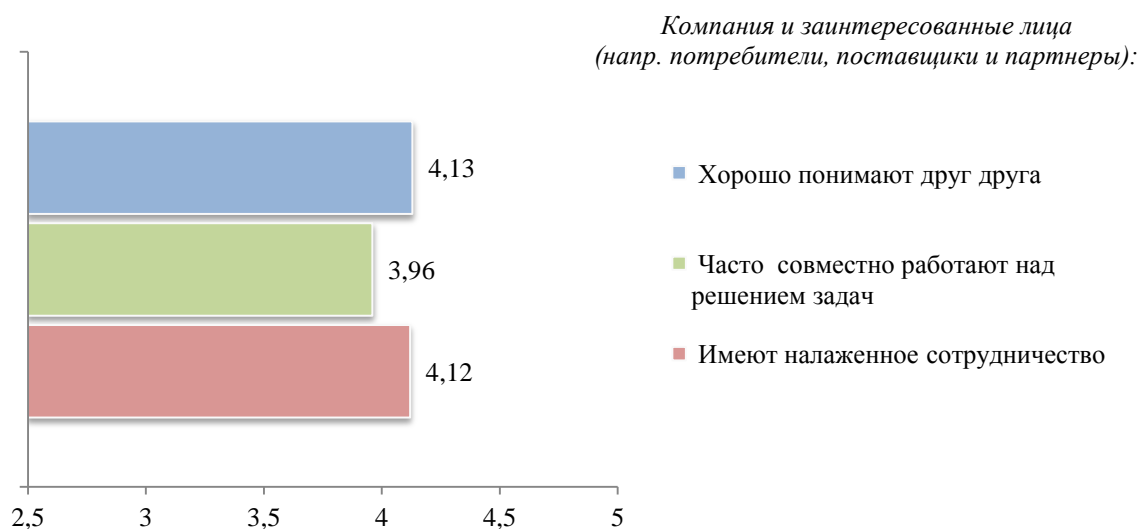


Рис.14 Уровень развития внешнего отношения капитала

Организационный (структурный) капитал

К организационному (структурному) капиталу относят различные организационные процессы, рутинные операции, организационную структуру, инфраструктуру и базы данных, которые помогают сотрудникам эффективно применять свои знания и опыт на рабочем месте, а также передавать их другим сотрудникам.

По результатам нашего исследования 75% опрошенных руководителей российских промышленных компаний согласились с тем, что у них имеются подходящие и эффективные информационные системы для поддержания операционной деятельности (рис.15). Более того, почти 70% респондентов подтвердили факт наличия документов и баз данных, где содержатся множество полезных знаний, которые можно передавать от сотрудника к сотруднику. Тем не менее, 48,3% опрошенных заявили, что к существующим документам и техническим средствам нелегко получить доступ, что приводит к снижению эффективности процесса передачи знаний в компании. Средняя оценка уровня структурного капитала в российских промышленных компаниях равна 3,83 из 5.



Рис.15 Уровень развития организационного (структурного) капитала

Капитал обновления

Готовность быстро меняться, подстраиваясь к изменениям внешней среды, формирует капитал обновления, который способствует получению конкурентных преимуществ. Согласно результатам опроса (рис.16), не все российские промышленные компании оценивают свой капитал обновления высоко (*средний показатель* равен 3,62 из 5). Наиболее высоко опрошенные компании оценивают свои достижения в приобретении новых и важных знаний (67,9% компаний). Тем не менее, только 52,9% респондентов назвали свою компанию «научающейся»¹, и всего 47,3% опрошенных считают деятельность организации, в которой они работают, креативной и инновационной.

¹ *Научающаяся организация* - организация, в которой научение является существенной составляющей ее политики. Научение на всех уровнях иерархии организации сознательно, непрерывно и интегрировано, а управленческий аппарат создает такой эмоциональный климат, в котором весь персонал может непрерывно обучаться.

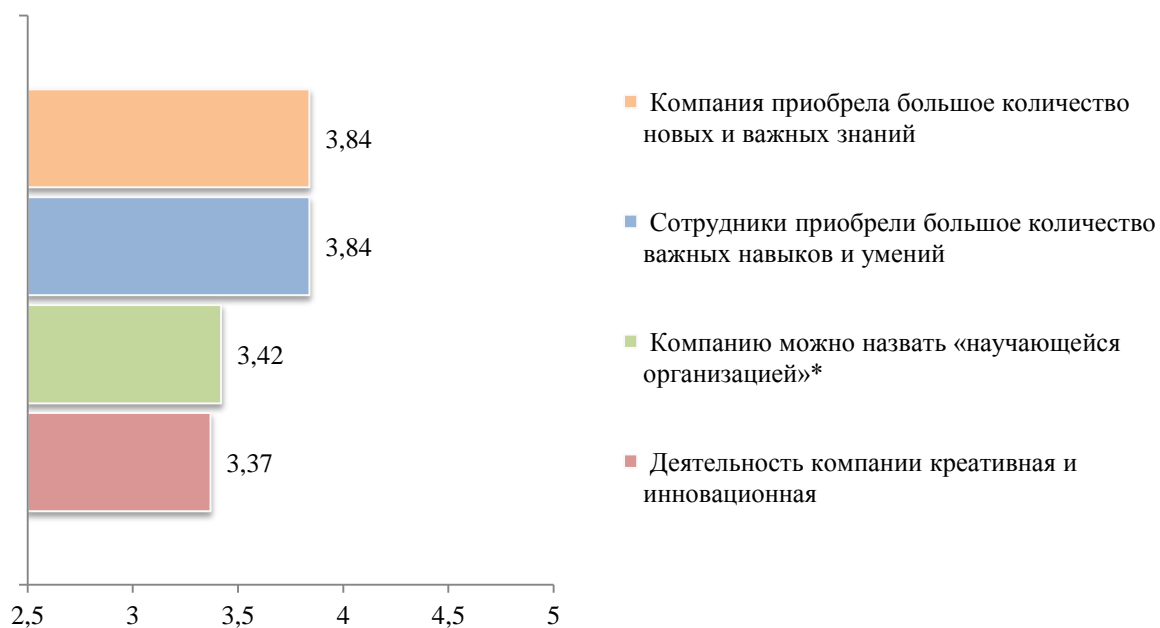


Рис.16 Уровень развития капитала обновления

Капитал доверия

Доверие к компании ее сотрудников и внешних партнеров существенно влияет на ее успешную деятельность. Высокий уровень капитала доверия способствует формированию отношенческого капитала, повышая лояльность к деятельности компании. Российские промышленные компании высоко оценивают накопленный капитал доверия (рис.17). Средняя оценка этого элемента - 4,32 из 5 - самая высокая среди разных элементов интеллектуального капитала.

Так, подавляющее большинство российских промышленных компаний (88,8%) считают, что они выполняют свои обещания и договоренности. Чуть больше 86% опрошенных организаций согласились с тем, что их компании стремятся учитывать интересы всех заинтересованных лиц, а также, что компетентность, имидж и репутация их компаний вызывают доверие. 84,6% респондентов отметили, что деятельность компании характеризуется атмосферой доверия.

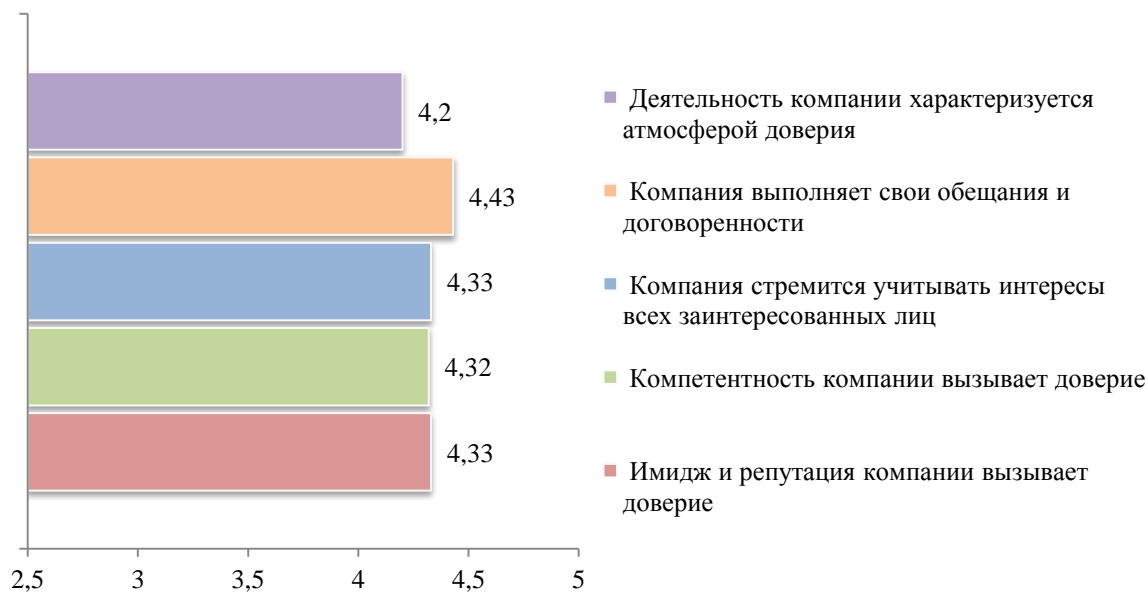


Рис.17 Уровень развития капитала доверия

Предпринимательский капитал

Готовность к открытию новых направлений бизнеса, развитию новых продуктов и видов деятельности формируют предпринимательский капитал. Как показали результаты проведенного исследования, предпринимательский капитал получил наименьшую оценку среди других элементов интеллектуального капитала в российских промышленных компаниях (средняя оценка равна 3,49 из 5). Так, только 64,8% опрошенных руководителей промышленных компаний заявляют, что их сотрудники проявляют инициативу, и лишь 61,9% считают, что готовность брать на себя риски – это положительное личное качество (см. Рис.18). Только 48,1% опрошенных согласились с тем, что деятельность компании, в которой они работают, характеризуется независимостью и свободой при выполнении обязанностей. Также лишь чуть больше 50% респондентов отметили, что сотрудники их компании имеют смелость для принятия трудных и амбициозных решений.



Рис.18 Уровень развития предпринимательского капитала

V. ВЫВОДЫ

Обобщим полученные нами результаты. Для начала сравним частоту использования разных групп практик управления знаниями. Результаты нашего исследования показали (рис.19), что среди российских промышленных компаний наиболее часто используются практики организационного наущения – около 80% опрошенных отметили, что в их компании используются те или иные практики, поддерживающие организационное наущение. За ними с небольшим отрывом по популярности следуют практики защиты знаний и применение информационных технологий для управления знаниями. Наименее же распространены практики стратегического управления знаниями, вовлеченность руководства в управление знаниями и практики организационного дизайна.

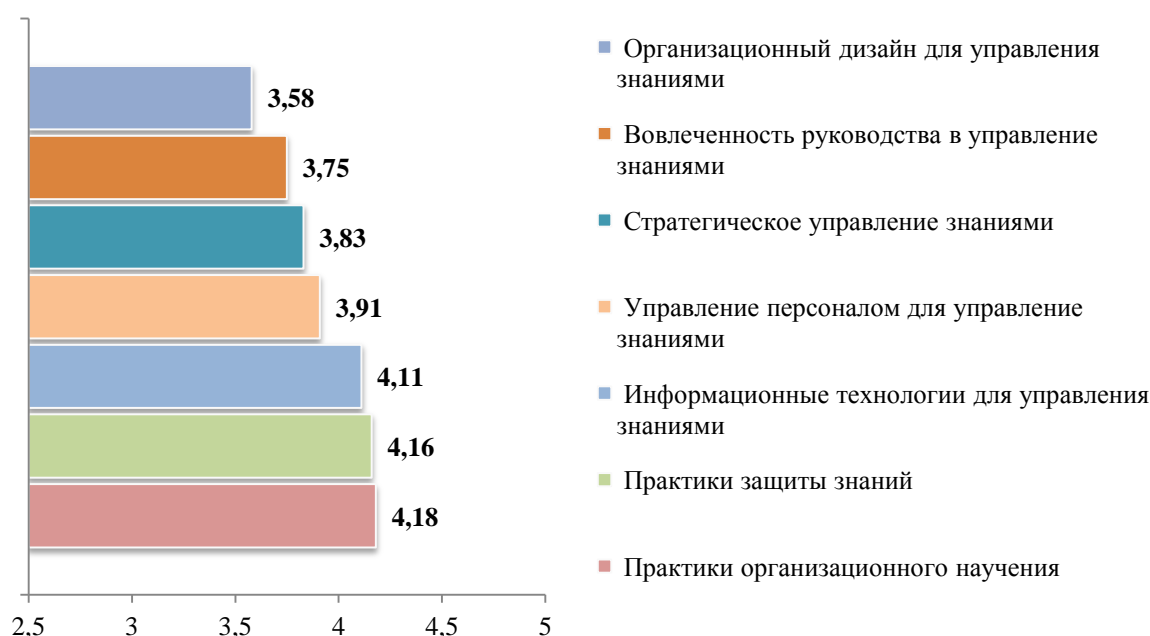


Рис.19 Уровень использования практик управления знаниями

Внимание российских компаний к информационным технологиям достаточно легко объяснить. К сожалению, до недавнего времени популярная литература по управлению знаниями, адресованная руководителям организаций, была посвящена, прежде всего, применению информационных технологий в качестве решения проблем в сфере управления знаниями. Организация, успешно внедрившая у себя несколько баз данных или какое-либо решение для обработки информации, нередко считала, что управление знаниями для нее чуть ли не пройденный этап. Однако международный опыт показывает, что ИТ-решения вовсе не являются универсальным средством борьбы с неэффективным использованием знаний. Эффективность вложений в технологии для управления знаниями сильно зависит и от соответствия этих технологий стратегическим

задачам компании, и от готовности сотрудников их использовать, и от активной поддержки руководства – как «наверху», так и «на местах». Поскольку как раз эти практики управления знаниями получили более низкие оценки среди опрошенных компаний, то возникает вопрос, насколько эффективны для них вложения в эти технологические решения.

Высокие же показатели использования практик защиты знаний могут быть обусловлены особенностями российской деловой и институциональной среды. С одной стороны, российская правовая система, в особенности в области права на интеллектуальную собственность, не всегда может оказать должную поддержку отечественным компаниям, и поэтому многие из них уделяют усиленное внимание вопросам защиты своих знаний и других интеллектуальных ресурсов. Однако, с другой стороны, как показывает наш опыт, российские руководители иногда «перегибают палку», сосредотачиваясь на защите слишком широкого спектра информации от слишком широкого круга лиц, в т.ч. и внутри организации, что препятствует эффективному обмену и использованию знаний в организации. Например, в рамках нашего опроса этот тезис наглядно иллюстрируют 48,3% опрошенных, которые отметили, что к существующим документам и техническим средствам нелегко получить доступ (см. рис. 15 выше).

При этом особое беспокойство вызывают достаточно низкие показатели использования практик стратегического управления знаниями, а также вовлеченность руководства компаний в процессы управления знаниями. На наш взгляд, без более активного применения этих практик все инвестиции компании в управление знаниями могут стать «пустой тратой сил».

Рассмотрим теперь общие результаты по элементам интеллектуального капитала. Здесь мы видим достаточно большой разброс в оценках (см. Рис.20) между разными элементами интеллектуального капитала. Согласно полученным результатам, в российских промышленных компаниях наиболее развиты капитал доверия, человеческий капитал, а также внутренний и внешний отношенческие капиталы. Как мы отмечали выше, капитал доверия тесно связан с отношенческим капиталом компании, т.к. доверие является базой для развития отношений с клиентами, поставщиками, сотрудниками и иными стейкхолдерами. Таким образом, можно сделать вывод о том, что руководители российских компаний высоко оценивают именно отношенческий капитал своих компаний в разных его проявлениях. Также опрошенные нами руководители высоко оценили человеческий капитал своих компаний. Однако важно понимать, что человеческий капитал достаточно легко потерять – в отличие от других элементов интеллектуального капитала, знания и опыт сотрудников принадлежат компании не

напрямую, а опосредованно, и могут быть утеряны с уходом персонала. Кроме того, несмотря на общую положительную оценку человеческого капитала, настораживают относительно более низкие оценки мотивации сотрудников – ведь для получения конкурентного преимущества для компании знания, навыки и опыт персонала должны активно применяться в ежедневной деятельности.

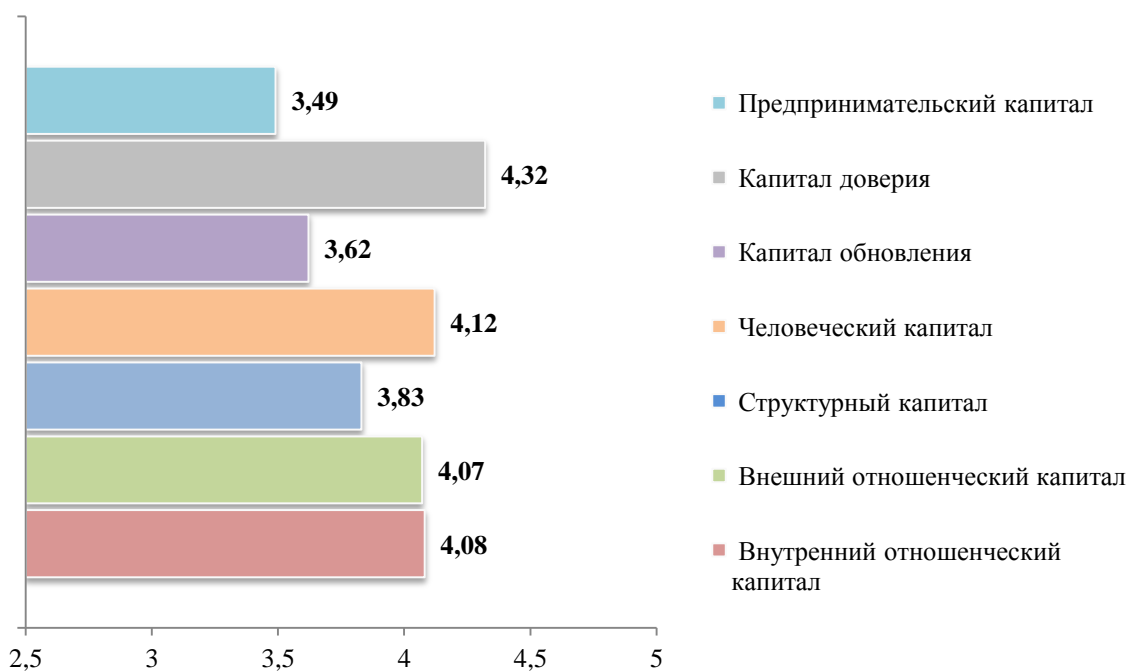


Рис.20 Уровень развития различных элементов интеллектуального капитала

Структурный же капитал получил менее высокую оценку, чем другие классические элементы интеллектуального капитала. На наш взгляд, это достаточно тревожный вывод – поскольку именно структурный капитал остается в компании, даже когда меняются сотрудники или внешние партнеры, и помогает воспроизводить, развивать и эффективно использовать в целях организации другие элементы интеллектуального капитала.

Кроме того, два элемента интеллектуального капитала - предпринимательский капитал и капитал обновления – получили самые низкие оценки среди других элементов. С одной стороны, это можно попытаться объяснить особенностями компаний, входящих в нашу выборку: возможно, отрасли промышленности, которые они представляют, не связаны с ежедневным внедрением креативных идей и инновационных решений или разработкой высоко рискованных проектов. Однако международный опыт показывает, что во всех этих отраслях есть большой простор для инноваций, как продуктовых, так и организационных или маркетинговых. Кроме того, современные экономические условия требуют от компаний любых отраслей, не исключая промышленные, уметь достаточно

гибко реагировать на новые вызовы рынка и адаптироваться к ним. Таким образом, можно сделать вывод, что опрошенные компании, к сожалению, недостаточно развивают свои способности к обновлению и инновациям.

Кстати, особенно интересно то, что наши респонденты относительно низко оценили уровень научения в своих компаниях, в то время как практики организационного научения оказались самыми широко используемыми среди практик управления знаниями. Это разночтение заставляет поставить вопрос об эффективности этих практик или о том, как они внедряются «на местах».

Подытоживая, хотелось бы отметить, что как различные практики управления знаниями, так и разные элементы интеллектуального капитала способны принести компании наибольшую пользу и максимизировать ценность для их собственников, но только в том случае, когда они поддерживают и усиливают друг друга. Полученные нами результаты показывают, что именно в этом направлении необходимо действовать российским промышленным компаниям, если они хотят успешно развиваться в будущем.

VI. ЛИТЕРАТУРА

Андреева Т., Гутникова Т. (науч.ред.) Управление знаниями: хрестоматия. Издательство Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, 2009, 514 с.

Волков Д. Л., Гаранина Т. А., (2007) "Нематериальные активы: проблемы состава и оценивания", Вестник СПбГУ, Серия Менеджмент, Вып. 1. С. 82–105.

Inkinen H.T., Kianto A., Vanhala M, (2015) "Knowledge management practices and innovation performance in Finland", Baltic Journal of Management, Vol. 10 Iss: 4, pp.432 – 455

Roos, G. and Roos, J., (1997) "Measuring your company's intellectual performance", Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, pp. 413 – 426.