Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

**Анализ систем управления знаниями в некоммерческих организациях Санкт-Петербурга**

Выпускная квалификационная работа

студента 4-го курса бакалаврской программы,

профиль – Информационный менеджмент

**МАНЬШИНА Александра Сергеевича**

*подпись*

Научный руководитель:

д.т.н., профессор

ГАВРИЛОВА Татьяна Альбертовна

*подпись*

Санкт-Петербург

2021

**ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ВЫПОЛНЕНИИ ВЫПУСКНОЙ РАБОТЫ**

Я, Маньшин Александр Сергеевич, студент 4 курса направления 38.03.02 «Менеджмент» (профиль подготовки – Информационный менеджмент), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Анализ систем управления знаниями в некоммерческих организациях Санкт-Петербурга», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[Введение 5](#_Toc73658072)

[1. Обзор литературы 8](#_Toc73658073)

[1. Управление знаниями 8](#_Toc73658074)

[Организационные знания 8](#_Toc73658075)

[Типы знаний в организации 14](#_Toc73658076)

[Жизненный цикл знаний в организации 17](#_Toc73658077)

[Система управления знаниями 24](#_Toc73658078)

[Средства реализации управления знаниями 33](#_Toc73658079)

[2. Некоммерческий сектор 48](#_Toc73658080)

[Характеристики некоммерческих организаций в мире и России 48](#_Toc73658081)

[Стратегические приоритеты некоммерческих организаций 52](#_Toc73658082)

[3. Управление знаниями в некоммерческом секторе 53](#_Toc73658083)

[Специфика некоммерческих организаций в управлении знаниями 53](#_Toc73658084)

[Роль управления знаниями в стратегии некоммерческих организаций 56](#_Toc73658085)

[Элементы системы управления знаниями в некоммерческих организациях 57](#_Toc73658086)

[4. Постановка исследования 75](#_Toc73658087)

[Актуальность проблемы 75](#_Toc73658088)

[Постановка задач исследования 76](#_Toc73658089)

[5. Выводы по главе 1 79](#_Toc73658090)

[2. Проведение исследования 81](#_Toc73658091)

[1. Методология исследования 81](#_Toc73658092)

[Исследовательский метод 81](#_Toc73658093)

[Работа с выборкой 88](#_Toc73658094)

[2. Результаты исследования 93](#_Toc73658095)

[Роль управления знаниями в некоммерческих организациях 93](#_Toc73658096)

[Область знаний в некоммерческих организациях 98](#_Toc73658097)

[Распространённость знаний в некоммерческих организациях 114](#_Toc73658098)

[Нематериальные элементы систем управления знаниями 122](#_Toc73658099)

[Средства реализации управления знаниями в некоммерческих организациях 127](#_Toc73658100)

[Проблемы в системах управления знаниями в некоммерческих организациях 135](#_Toc73658101)

[Рекомендации по системам управления знаниями некоммерческих организаций 137](#_Toc73658102)

[3. Выводы по главе 2 143](#_Toc73658103)

[Заключение 144](#_Toc73658104)

[Список использованной литературы 147](#_Toc73658105)

[Приложения 155](#_Toc73658106)

[1. Материалы для интервью 155](#_Toc73658107)

# Введение

Знания – важнейшие организационный ресурс. Знания напрямую определяют ценность товара всех организаций, особенно тех, ценность товара которых в основном определяется качеством рабочей силы (знаниеёмких организаций). Однако ценность организационных ресурсов не появляется самопроизвольно, как и в случае с ресурсами других типов. Следовательно, организациям необходимо выстраивать деятельность по управлению знаниями, задача которой – обеспечивать получение ценности из организационных знаний.

В теории управления знаниями одно направление фокусируется на описании знаний как организационных ресурсов в разных их формах и проявлениях, выделяя различные таксономии знаний. Другое направление фокусируется на описании процесса познаний и на жизненном цикле знаний, который последовательно проходят знания, распространяясь между сотрудниками организациями и применяясь впоследствии в реальной работе. Оба направления так или иначе присутствуют в любой организации, однако контекст её деятельности и стратегические приоритеты могут обосновывать приоритеты преследования одного направления над другим.

Помимо описания природы знаний и процесса их распространения в организации перед генерацией ценности, важно учитывать и другие организационные факторы, влияющие на успех управления знаниями в организации. Важнейшим фактором является культура управления знаниями, так как социальные нормы и ценности в организации в существенной степени определяют, насколько сотрудники хотят участвовать в управлении знаниями. Организация управления влияет на то, как организационная структура влияет на распространение организации, и на то, насколько мотивированы сотрудники участвовать в управлении знаниями. Лидерство демонстрирует высокую важность для управления знаниями, так как приверженность руководства высшего звена деятельности по управлению знаниями напрямую влияет на то, будет ли сформулирована стратегия управления знаниями и насколько тщательно она будет проработана, внедрена и анализируема.

Вместе со средствами реализации управления знаниями, в которые входят организационные процессы и информационные технологии, используемые организацией для непосредственной реализации стратегии управления знаниями, все эти элементы образуют систему управления знаниями. Информационные элементы – область знаний и жизненный цикл знаний – задают контекст жизни организационных знаний в организации, нематериальные элементы – культура управления знаниями, организация управления и лидерство – задают контекст деятельности человеческого капитала, и материальные элементы – средства реализации управления знаниями в виде процессов и технологий – задают контекст реализации стратегии управления знаниями.

Некоммерческие организации могут получить множество преимуществ от реализации системы управления знаниями. Более того, такие характеристики некоммерческого сектора, как знаниеёмкость деятельности, поддержка сообщества и приверженность сотрудников миссии организации, адресованной на решение социальной проблемы, только способствуют успешному управлению знаниями. Однако, исследования на тему управления знаниями не распространены, а на практике управление знаниями редко является одним из приоритетов в некоммерческом секторе. Во многом это обосновано объективными характеристиками некоммерческого сектора, например, нехваткой финансовых и человеческих ресурсов и высокая текучка среди волонтёров как значимой части человеческого капитала организации, но также это связано с субъективными причинами, а именно с общей недоразвитостью использования управленческих методик в контексте некоммерческих организаций.

Следовательно, объясняется актуальность проблемы недоразвитости системы управления знаниями в некоммерческих организациях. Исследования на эту тему могли бы не только описать текущее состояние управления знаниями в некоммерческом секторе на примере конкретной географической местности (Санкт-Петербург), но и сконцентрироваться на каждом элементе системы управления знаниями для выявления закономерностей, связей, гипотез и умозаключений, которые в итоге могли бы вылиться в систему рекомендаций для некоммерческих организаций.

Анализ системы управления знаниями, таким образом, может адресовать типичные проблемы некоммерческого сектора в управлении знаниями и сформулировать способы успешного получения ценности из того обилия организационных знаний, которыми могут похвастаться некоммерческие организации.

Цель исследования – разработать рекомендации по дальнейшему улучшению систем управления знаниями для некоммерческих организаций Санкт-Петербурга.

Задачи исследования можно обобщить следующим образом:

* выявить роль управления знаниями в некоммерческих организациях;
* выявить и структурировать область знаний в некоммерческих организациях;
* оценить распространённость знаний среди членов некоммерческих организаций;
* выявить факторы нематериальных элементов системы управления знаниями в некоммерческих организациях;
* выявить наличие и изучить суть средств реализации управления знаниями на разных этапах жизненного цикла знаний в некоммерческих организациях;
* выявить главные проблемы, наблюдаемые в системах управления знаниями в некоммерческих организациях;
* разработать систему рекомендаций для улучшения систем управления знаниями некоммерческих организаций.

Было проведено 10 полуструктурированных полуторачасовых интервью с представителями некоммерческих организаций.

# Обзор литературы

## Управление знаниями

### Организационные знания

Знания – важнейший актив любой организации [42, 53]. Понимание важности знаний как элемента деятельности организаций особенно серьёзно понимается в последние десятилетия [20]. Но чтобы было возможно начинать раскрывать значимость знаний для организаций, необходимо начать с определения понятия знаний как таковых.

Знания можно определить как нематериальный ресурс, который существует в разуме индивида [88]. Более конкретно, знания – изменчивое сочетание определённого опыта, ценностей, контекстуальной информации и экспертных суждений, которые создают основу для оценки и усвоения нового опыта и информации [29]. Говоря о роли знания, можно добавить, что оно выступает как обоснованное убеждение человека, которое повышает его способность принимать эффективные решения [5].

Обобщая, можно сформулировать следующее определение знаний – изменчивое сочетание опыта, ценностей, информации и экспертных суждений в разуме индивида, которые создают основу для оценки и усвоения нового опыта и информации и, таким образом, служат повышению способности индивида принимать эффективные решения.

Знания по своей сути родственны с данными и информацией, однако существенно отличаются от них [5]:

* данные – это сырые числа и факты;
* информация – обработанные данные;
* знания – информация, подлинность которой заверена.

Под «заверением» имеется в виду, что информация сперва должна быть обработана в разуме индивида, чтобы стать знанием. Информация может быть или не быть новой, уникальной, полезной или точной, но для становления знаниями она должна быть персонализированной – то есть иметь отношение к фактам, процедурам, концепциям, интерпретациям, идеям, наблюдениям, суждениям индивида [5].

В свою очередь, можно говорить о том, что и знания могут стать информацией, когда они сформулированы и представлены в форме текста, изображений или других символических способов [5].

В определении понятия знаний уже уделено внимание тому, что знания существуют в разуме индивида и необходимы для принятия решения этим индивидом. Информация же существует несколько независимо от индивида. Таким образом, знания напрямую связаны с индивидуальным понимаем – они создаются, когда индивид интерпретирует информацию [85].

В таком случае, может показаться, что знания могут храниться только в разуме индивида, и любое представление этих знаний в какой-либо форме является информацией, а не знаниями. В этом плане справедливо отметить, что с технической точки зрения так оно и есть. Однако, любая информация способна к тому, чтобы стать знаниями, и в принципе информация является полезной только тогда, когда она преобразуется в полезные знания. Таким образом, хоть технически текстовая или графическая форма способны переносить лишь информацию, в практическом смысле эту информацию можно называть знаниями. Правда, необходимо отметить, что качество перевода информации в знания зависит от нескольких факторов, и не каждая информация может одинаково эффективно становиться знаниями в разуме индивида. Важность этой ремарки в том, что дальше в работе часто будет использоваться подмена понятий информации и знаний в контексте их хранения и формулировки с целью сохранения сути информации как будущих знаний.

В контексте деятельности организации можно сказать, что товары (продукты и услуги), которые создаёт организация, являются результатом использования некоторых осязаемых ресурсов. Качество процесса их использования, в свою очередь, зависит от знаний людей, которые непосредственно участвуют в процессе создания ценности [5] – ведь именно знания позволяют людям принимать эффективные решения. Более конкретно это знание может существовать в виде различных форм[[1]](#footnote-1) [5]:

* конкретные сотрудники;
* организационная культура;
* организационная идентичность;
* рутины;
* политики;
* системы;
* документы.

В то же время, справедливо выделить все эти формы существования знаний в самостоятельную форму ресурсов, которые продолжают служить эффективному использованию других ресурсов, задействованных в создании ценности, однако обладают своими уникальными характеристиками [5]. Как раз-таки на это обращалось внимание в самом начале работы – что в последнее время знания всё чаще рассматриваются как не просто важный фактор в деятельности организации, но и как самостоятельный вид ресурсов, играющий ключевую роль в долгосрочном успехе организации [20].

Можно выделить следующие характеристики, которые отличают знания от других ресурсов в организации:

* знания сложно сымитировать [5];
* знания сложны с социальной точки зрения [5];
* знания неисчерпаемы [20];
* знания растут по мере распространения и использования [20];
* знания уменьшаются или исчезают, если они не используются [20].

Знания как ресурс особенно важны для так называемых знаниеёмких организаций[[2]](#footnote-2). Знаниеёмкие организации – организации, где природа бóльшей доли работы является интеллектуальной, а бóльшую долю работников занимают образованные, квалифицированные кадры. В качестве примеров можно привести юридические фирмы, консалтинговые фирмы, исследовательские организации, разработчиков программного обеспечения, информационно-технологические организации и другие [49].

Одна из важнейших характеристик знаниеёмких организаций – их зависимость от человеческого капитала и знаний как ключевых источников конкурентного преимущества, то есть знания обладают большей важностью по сравнению с другими ресурсами, такими как физический или финансовый капитал [86]. Помимо этого, знаниеёмкие организации используют качество человеческого капитала как источник инноваций и стратегических изменений [11]. Также, знаниеёмкие организации особо опираются на [89]:

* природу и качество своего высококвалифицированного человеческого капитала;
* рабочие процессы, которые создают рыночную ценность через знания;
* использование знаний через инновации, инициативы и построение компетенций в предоставлении услуг.

Тем не менее, для знаниеёмких организаций, равно как и для любых других организаций, важно не само наличие человеческого капитала как ресурса – или знаний, или другого любого ресурса, – а скорее важен способ как этот человеческий капитал, или другой вид ресурсов, используется [49]. Для этого ключевым является понимание того, как пользоваться знанием принятия эффективных решений на организационном уровне. Для этого используется понятие управления знаниями.

Можно привести множество определений управления знаниями:

* коллекция подходов для обеспечения работников доступу к информации, которая необходима им, чтобы работать быстрее, продуктивнее и избегая затратных ошибок [42];
* идентификация и использование коллективных знаний в организации для успешной конкуренции организации [96];
* процесс, в рамках которого организация создаёт, регистрирует, приобретает и использует знания для поддержки и улучшения результативности организации [58];
* стратегия управления организационными знаниями как корпоративным активом и использование таких процессов, как создание, приобретение, хранение, распространение, поиск и использование знаний [20].

Обобщая, можно сказать, что управление знаниями – совокупность подходов, использующих организационные знания как ресурс для создания ценности.

Управление знаниями, равно как и организационные знания, довольно часто обсуждаются в рамках стратегического менеджмента, теории организации и информационных системах [5]. Но и как самостоятельная научная и управленческая дисциплина управление знаниями всё больше воспринимается как самостоятельный раздел знаний, во многом потому, что организации лучше понимают, как важно для них знать то, что они знают, улучшать то, что они знают, и быть способными эффективно использовать то, что они знают, – через управление знаниями [20]. Несмотря на то, что у большинства организаций необходимые им знания имеются у них в наличии, всё ещё остаётся проблемой его идентифицировать, находить и в конечном счёте использовать [5].

Управление знаниями имеет стратегическую важность, так как оно имеет дело с самым ценным активом организации [20]. Управление знаниями создаёт ту же ценность для организации, что и ценность, которые создают знания для индивида – они оба получают возможность поступать более обоснованно и более интеллектуально [38]. Это значит, что особой важностью обладают действия, к которым приводят организационные знания, а не их сбор, объём или даже пассивная трансформация из одной формы в другую [5]. Управлению знаниями есть место в стратегии любой организации, независимо от её размера, географического расположения, отрасли деятельности или организационной структуры [20].

Необходимость наличия управления знаниями в организации во многом обусловлено природой знаний как таковых. Во-первых, чтобы индивиды в организации приходили в относительно схожим выводам на основе интерпретации одного и того же набора информации, их имеющиеся знания должны в некоторой степени совпадать. Во-вторых, так как знания персонализированы, их полезность для индивида или группы напрямую зависит от того, насколько успешно они могут быть проинтерпретированы получателями этих знаний. В-третьих, недостаточно просто иметь огромные объёмы информации: полезной, то есть превращающейся в знания, может быть только та информация, которая активно используется в разумах индивидов через рефлексию, понимание и обучение [5].

Для знаниеёмких организаций управлять знаниями ещё и потому, что для них наиболее актуален риск потери знаний в связи с уходом сотрудников, в разуме которых это знание существовало. С точки зрения эффективности, риск потери знаний в знаниеёмких организациях прямо пропорционален тому, какой объём знаний существует только в разуме одного индивида и не распространён среди нескольких сотрудников [16]. В одном из исследований почти половина европейских организаций испытывали значительные трудности из-за потери ключевых сотрудников, причём для 43% организаций пострадали в итоге отношения с клиентами или поставщиками, а у 13% организаций из-за потери одного единственного ключевого сотрудника понизился доход всей организации [5]. Управление знаниями помогает предотвратить потерю знаний, когда люди увольняются, уходят на пенсию или меняют роли внутри организации [42].

Можно выделить несколько последствий плохого или отсутствующего управления знаниями [42]:

* в случае ухода ключевых сотрудников, никто в организации не знает, над чем они работали или как они над этим работали;
* новые сотрудники испытывают сложности в начале работы, так как они не понимают местный жаргон, не понимают, к кому обращаться за помощью или где найти необходимую информацию;
* повторение ошибок, которые уже были совершены кем-то в организации в прошлом.

Помимо всего прочего, управление знаниями так же обладает ценностью в отношениях с заинтересованными сторонами, такими как члены правления, партнёры, спонсоры, так как оно повышает эффективность, производительность и прозрачность. [42]

Управление знаниями помогает соединять людей со знаниями, которые им необходимы, в месте и в момент, где и когда эти знания им необходимы [42].

Предполагается также, что управление знаниями повышает инновационность и адаптивность [5].

Говоря о прибыли, можно выделить следующие причины для организаций практиковать управление знаниями:

* интересы заинтересованных сторон, а именно доходность и эффективность капиталовложений, во многом требуют эффективного использования знаний как ресурса [49];
* в конкурентной среде компания без действующих процессов управления знаниями становится неэффективной, и в конечном итоге её продукты исчезают , а конкуренты поглощают её рыночную долю [49] (особенно это актуально для знаниеёмких организаций, долгосрочное и устойчивое конкурентное преимущество которых напрямую зависит от эффективного использования их организационных знаний [5];
* благодаря управлению знаниями организации способны повторять успешный бизнес в других условиях, а именно через франшизы, так как для успеха такой стратегии необходимо развивать, оценивать, документировать и распространять процессы и методы этого бизнеса со всеми сотрудниками и владельцами франшиз, а это, в свою очередь – предмет управления знаниями [49].

Обобщая, можно выделить следующие преимущества от управления знаниями в организации:

* принятие более эффективных решений;
* создание общих знаний для схожей интерпретации информации всеми сотрудниками;
* повышение интерпретируемости знаний одного сотрудника для остальной организации;
* извлечение пользы из хранящейся информации через её использование;
* понижение риска потери знаний из-за ухода ключевых сотрудников;
* эффективное внедрение в работу новых сотрудников;
* уменьшение повторения ошибок;
* удовлетворение интересов заинтересованных сторон организации;
* снабжение сотрудников необходимыми знаниями в необходимый момент и в необходимом месте;
* повышение инновационности и адаптивности организации;
* повышение конкурентоспособности организации;
* возможность успешной репликации опыта при росте и расширении бизнеса.

Специфика знаний как ресурса также определяет, что не существует единственного или оптимального подхода к управлению знаниями. Тем самым, организациям необходимо применять множество разнообразных подходов в управлении знаниями, чтобы эффективно иметь дело со специфичными знаниями и их характеристиками [5].

Говоря о конкретных проектах в управлении знаниями, большинство из них несут одну из следующих целей [29]:

* сделать знания видимыми и показать их роль в организации;
* развить культуру, которая поощряет и обобщает распространение знаний в организации и проактивные поиски знаний;
* построить инфраструктуру, которая будет поддерживать процессы управления знаниями – не только технические системы, но и другие формы связей между людьми, например, пространство, время, инструменты и мотивация для сотрудников, чтобы взаимодействовать и сотрудничать.

Таким образом, организационные знания – важный ресурс любой организации, который обладает потенциалом добавить существенную ценность организации и её товару. Тем не менее, как и любым ресурсом организации, знаниями необходимо управлять – а именно, через целенаправленные процессы обеспечивать, что организационные знания действительно добавляют ценность и используются организацией в её деятельности.

### Типы знаний в организации

В этом и следующем пунктах внимание будет уделено двум основным направлениям в теории управления знаниями.

Первое направление сосредоточено на понимании концепции «знаний», подчёркивая различные атрибуты знаний и формализуя таксономии типов знаний. Для этого направления важна связь между знаниями и информацией, через интерпретацию которой индивид способен принять наиболее уместное решение, реагируя на внешние условия [62]. Хоть и не упускается из виду, что любые знания проходят через фильтр разума индивида, и их итоговая форма и содержание сильно зависят от его культуры и ценностей [70], очень важную роль играет форма существования знаний и её соответствие их сути.

Важность этого направления напрямую связано с тем, что организационные знания – ключевой ресурс организации, который способствует достижению конкурентного преимущества [62]. То есть суть управления знаниями как совокупности бизнес-процессов заключается в создании и использовании компаниями своих собственных знаний [84].

Для изучения концепции «знаний» создаётся и исследуется множество таксономий знаний, основанных на различных критериях. Это позволяет раскрыть сложность и многогранную природу организационных знаний [5]. Например, таким критерием может служить природы знаний, в результате чего выделяется 3 главные группы [105]:

* декларативные знания, то есть «знать что» (declarative knowledge);
* процессуальные знания, то есть «знать как» (procedural knowledge);
* причинно-следственные знания, то есть «знать почему» (causal knowledge);
* также можно добавить условные знания, то есть «знать когда» (conditional knowledge), и реляционные знания, то есть «знать с» (relational knowledge) [5].

Прагматичный подход к созданию таксономий обращает внимание на типы знаний в зависимости от их полезности для организации [5]:

* знания о покупателях, продуктах, процессах и конкурентах;
* архитектуры, технологии и бизнес-модели;
* проектный опыт;
* используемые инструменты.

Предполагается, что в рамках прагматичного подхода имеет смысл определять различные составляющие области знаний через их предметность. Определение, оценка и задавание приоритетов областей знаний помогает выделить области, представляющие наибольшую ценность для организации и её заинтересованных сторон [1].

В качестве критерия создания таксономии может также выступать уровень распространённости знаний [67]:

* знания индивида;
* знания группы;
* знания организации;
* знания нескольких организаций.

Наиболее используемой и известной является таксономия на основе уровня формализации [70, 77]:

* неявные знания (tacit knowledge);
* явные знания (explicit knowledge).

Неявные знания – знания, которые коренятся в действиях, опыте и вовлечённости в конкретный контекст [5]. Неявные знания включают в себя глубокое понимание чего-то, интуицию, догадки. Неявные знания часто сложно формализовать, а также ими часто сложно делиться [25], так как процесс передачи знаний сильно зависит от особенностей владельца этих знаний. Неявные знания обладают яркой кумулятивной природой, а также сильно зависят от контекста [20].

Возвращаясь к определению знаний, которое было сформулировано выше, можно отметить, что неявные знания представляют собой непосредственную форму знаний – а именно знания, которые хранятся в разуме индивида.

Уделяя внимание области применения неявных знаний, можно выделить [5]:

* неявные когнитивные знания (cognitive tacit knowledge), то есть модели мышления;
* неявные технические знания (technical tacit knowledge), то есть знания о процессах, применимые к конкретной работе.

Явные знания – знания, которые сформулированы и обобщены [5]. Они выражены в виде чисел, слов, других форм визуализации. Их намного проще распространять, и это возможно делать в формальной, систематичной форме, а именно в виде данных, спецификаций, инструкций и т.д. [25] Так как явные знания хранятся в конкретной локации, их распространение во времени и пространстве уже не так сильно зависит от индивида [20].

Другими словами, явные знания – скорее информация, которая наиболее подготовлена к её превращению в знания, хранящиеся в разуме индивида и используемые им.

С явными знаниями связана проблема, основанная на предположении, что их легитимность подтверждается уже тем фактом, что они записаны [55]. Основываясь на данном предположении, лица, принимающие решения, отдают предпочтение явным знаниям, особенно в сравнении с противоречащими неявными знаниями. Так как основным фактором принятия такого решения является форма знаний, эффективность принимаемого решения остаётся под вопросом, а достижение цели управления знаниями, а именно принятия эффективных решений на основе знаний, не гарантировано. Более того, может получиться, что формализация неявных знаний в явные может привести к тому, что знания теряют гибкость, что, в свою очередь, может повредить результативности [5].

Несмотря на явное и частое выделение явных и неявных знаний, они постоянно взаимодействуют, и существование каждого из них имеет смысл только в рамках этого взаимодействия [20]. Причина состоит в том, что ключевые компетенции вырабатываются только из симбиотических отношений между знаниями переднего плана (foreground knowledge, явными знаниями, которые легче достать, кодифицировать и повторить) и знаниями заднего плана (background knowledge, неявными знаниями, которые сложнее передать) [11]. Помимо этого, для понимания явных знаний необходимо, чтобы индивиды, которые создают или используют эти явные знания, делили общие неявные знания [5].

Таким образом, можно выделить множество таксономий знаний, основываясь на разных критериях (Таблица 1). Как уже было сказано, выделение знаний разных форм и типов необходимо для более глубокого раскрытия концепции «знаний» для большего понимания их полезности как организационного ресурса.

1. Таксономии знаний

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Критерий классификации** | **Тип знаний** | **Определение** |
| Уровень формализации | Неявные | Контекстуальные, персонализированные знания в разуме индивида |
| Явные | Формализованные знания на носителе |
| Уровень распространённости | Индивидуальные | Знания, имеющиеся у индивида |
| Групповые | Знания, имеющиеся у группы индивидов |
| Организационные | Знания, имеющиеся у организации |
| Межорганизационные | Знания, имеющиеся у нескольких организаций |
| Предметность | Предметные области знаний | Знания, суть которых обобщена некоей предметной областью |
| Природа | Декларативные | «Знать что» |
| Процессуальные | «Знать как» |
| Причинно-следственные | «Знать почему» |

Источник: [1, 5, 67, 70, 77, 105]

### Жизненный цикл знаний в организации

Второе направление теории управления знаниями исходит из того, что управление знаниями – динамический, непрерывный процесс, вовлекающий как индивидов и группы индивидов, так и материальные объекты. То есть нельзя воспринимать управление знаниями как разрозненный, независимый, однородный организационный феномен [5]. Поэтому второе направление теории управления знаниями фокусируется на концепции «познания» («knowing») [62].

Интерес к этому направлению теории управления знаний обусловлен убеждением, что на долгосрочную эффективность организации существенно влияют процессы создания и передачи знаний в организации [49]. В рамках этого направления, таким образом, главная задача управления знаниями – организовать процессы таким образом, чтобы обеспечить наибольшее распространение знаний, обладающих ценностью и способных улучшить результативность организации [5].

Ремарка про ценность знаний очень важна, причём не только с практической точки зрения, но и с точки зрения взаимосвязи двух направлений теории управления знаниями. В то время как одно фокусируется на знаниях как таковых, а другое – на потоках движения этих знаний, обе эти направления скорее дополняют друг друга, нежели чем конкурируют друг с другом, хотя справедливо отметить, что с практической точки зрения внимание может им уделяться неравномерно.

Говоря о связи этого направления с типами знаний, большую роль в теории «познания» занимает классификация, основанная на уровне распространённости знаний. Аналогично с этими уровнями, выделяют индивидуальные, групповые и организационные процессы познания, причём организационные процессы включают в себя индивидуальные и групповые процессы [5].

Ещё один важный вопрос в контексте таксономий знаний – зависимость процессов познания от степени формализации знаний. Передача явных знаний происходит повсеместно, например в виде отчётов, финансовых документов, политик и т.д. Для передачи неявных же знаний их необходимо сперва преобразовать в явные знания, при этом важно не потерять ключевые части этих неявных знаний. Преобразование явных знаний в неявные (в рамках индивида) и передача явных знаний между людьми (внутри одной организации или между несколькими) – два важнейших вопроса в теории управления знаниями [49].

Касательно первого вопроса, можно выделить 4 режима преобразования явных и неявных знаний [67]:

* режим социализации знаний (socialisation mode), то есть преобразование неявных знаний в новые неявные знания через социальное взаимодействие, общий опыт людей;
* режим комбинации знаний (combination mode), то есть создание новых явных знаний через соединение, категоризацию, переклассификацию и синтез существующих явных знаний;
* режим экстернализации знаний (externalisation mode), то есть преобразование неявных знаний в новые явные знания;
* режим интернализации знаний (internalisation mode), то есть создание новых неявных знаний из явных знаний.

Эти режимы полагаются друг на друга, способствуют осуществлению друг друга и получают выгоду друг от друга. Например, режим комбинации в большинстве случаев требует промежуточные шаги, а именно, понимание индивидом знаний в явных источниках (то есть интернализацию знаний) и кодификацию новых возникших знаний в явную форму (то есть экстернализацию знаний). Интернализация знаний, в свою очередь, может не просто трансформировать существующие явные знания в неявные через понимание, но и привести к появлению совершенно новых неявных знаний на основе полученных неявных знаний, то есть к социализации знаний [5].

В рамках второго вопроса, можно заметить, что постоянное взаимодействие между явными и неявными знаниями, по сути, вовлекает в себя постоянное движение знаний через индивидов, группы и организацию, показывая, тем самым, ещё больше связи между разными областями в управлении знаниями [5].

Знание аккумулируется динамически, его формирование происходит в рамках взаимосвязанных процессов, вовлекающих синтез памяти индивида и памяти организации. Для изучения этих процессов большое внимание уделяется идентификации стадий, которые составляют поток знаний, и идентификации факторов, которые в определённом контексте способствуют построению этого потока [62].

Идентифицировать стадии, составляющие поток знаний, важно, так как в управлении знаниями, как уже говорилось, нет однозначно эффективных подходов. Сложность, требования по ресурсам, выбор конкретных инструментов и подходов управления знаниями сильно зависит от типа, масштаба и характеристик процесса познаний, на поддержку которого эти подходы направлены [5].

Можно выделить следующие стадии потока знаний, или жизненного цикла знаний 5]:

* создание знаний (knowledge creation);
* хранение и извлечение знаний (knowledge storage and retrieval);
* передача знаний (knowledge transfer);
* применение знаний (knowledge application).

Приведённую классификацию стадий жизненного цикла знаний нельзя назвать однозначной. В частности, создание знаний может быть обусловлено двумя разными процессами [62]:

* в результате внутреннего распространения знаний;
* в результате внедрения знаний из внешних источников.

Более того, уровень детализации этих процессов может сильно варьироваться, в результате чего имеет место быть и другая, более детальная классификация [5]:

* создание внутренних знаний;
* приобретение внешних знаний;
* хранение знаний в документах;
* хранение знаний в рутинах;
* обновление знаний;
* внутреннее распространение знаний;
* внешнее распространение знаний.

Принимая во внимание сложность и неоднозначность генерации каких бы то ни было стадий жизненного цикла знаний, в рамках этой работы будет использоваться достаточно упрощённая классификация верхнего уровня, позволяющая, тем не менее, определить набор конкретных инструментов и подходов в управлении знаниями в зависимости от особенностей стадии жизненного цикла знаний. Для этого будет классификация, основанная на первом приведённом варианте, с учётом разных ситуаций, связанных с созданием знаний. Итоговая классификация состоит из пяти стадий (Рис. 1. ), особенности которых будут рассмотрены подробнее, а дальше будет предпринята попытка определения подходов управления знаниями, определяемых особенностями этих стадий.

1. Стадии жизненного цикла знаний

Источник: составлено автором на основе [5, 62]

Приобретение знаний включает в себя [75]:

* приобретение новых знаний;
* замену существующих знаний новыми знаниями.

Важное место в приобретении знаний занимает когнитивный процесс узнавания чего-то нового, подкрепляющий поглощение знаний, а также их дальнейшее применение в решении проблем и принятии решений [5]. Особенно потому, что в организационных условиях ему уделяется недостаточно много внимания, так как используется в основном существующие знания или поглощение знаний через запоминание рутин [35]. С одной стороны, такая стратегия позволяет понизить когнитивную загрузку и, таким образом, устраняет один из барьеров, ограничивающих эффективное принятие решений. С другой стороны, такая стратегия создаёт барьер к поиску, поглощению и применению организацией новых знаний [5].

Хранение знаний включает в себя получение знаний от членов организации и/или внешних источников, кодификацию этих знаний, индексирование (для упрощения дальнейшего извлечения) и регистрацию знаний. Хранение знаний важно, так как помимо того, что организации создают знания и поглощают их, они также могут эти знания забывать. Изучение хранения знаний непосредственно связано с организационной памятью, управление которой важно для достижения эффективного управления знаниями в целом [5].

Организационная память состоит из нескольких уровней [5]:

* индивидуальная память, которая развивается за счёт наблюдений, опыта и действий индивида;
* коллективная, или организационная, память, а именно знания, опыт и события из прошлого, которые влияют на деятельность организации в настоящее время [87].

Организационная память, помимо совокупности индивидуальных памятей, включает в себя и другие компоненты [97]:

* организационная культура;
* трансформации (в процессах производства или работы);
* структура (формальные организационные роли);
* экология (физическое рабочее окружение);
* архивы информации (как внутри, так и вне организации).

Организационную память можно разделить на два типа, в зависимости от области её применения [5]:

* семантическая память (semantic memory), то есть общие, явные, сформулированные знания;
* эпизодическая память (episodic memory), то есть контекстуальные, ситуативные знания.

Влияние организационной памяти на поведение и результативность организации неоднозначно [5]. С одной стороны, прошлый опыт может спровоцировать организационные изменения [101]. Помимо этого, память помогает хранить рабочие решения в форме стандартов и процедур, которые в итоге ведут к уменьшению ресурсов, затраченных на повторение прошлой деятельности. С другой стороны, индивидуальная память может приводить к разного рода предвзятости при принятии решений [5]. Кроме того, организационная память может поддерживать существование одного конкретного решения, а его анализ ограничивать лишь обнаружением несостыковок и их исправлением [9].

Можно выделить несколько барьеров, негативно влияющих на успех хранения знаний [5]:

* нехватку времени сотрудников на внесение своих знаний в организационную память;
* корпоративная культура, которая последовательно никак не поощряет внесение знаний сотрудников в организационную память;
* непонимание сотрудниками, что именно они узнали и что из этого может быть полезно для остальных.

Таким образом, сразу на несколько вопросов необходимо ответить для создания эффективных процессов хранения знаний [5]:

* какие стимулы способны мотивировать сотрудников с ценными знаниями вносить их в организационную память;
* какой объём контекста необходим при хранении знаний;
* какой объём знаний необходимо кодифицировать и хранить;
* как обеспечить, что хранящиеся знания обновляются и остаются динамичными.

Передача знаний важна, так как знания необходимы там и тогда, где и когда они необходимы и используются [5]. Однако, этот процесс непрост по многим причинам. Например, организации часто не знают, что они знают, и не обладают сильной системой процессов, обеспечивающих обнаружение и извлечение организационных знаний [47].

Передача знаний происходит на нескольких уровнях [5]:

* между индивидами;
* между индивидом и явными источниками;
* между индивидом и группой;
* между группами;
* внутри группы;
* между группой и организацией.

Передача знаний состоит из нескольких элементов [37]:

* ценность знаний, воспринимаемая источником знаний;
* мотивационное расположение источника делиться знаниями;
* существование и полнота каналов передачи;
* мотивационное расположение получателя принимать знания;
* поглощающая способность (absorptive capacity) получателя знаний, то есть способность не только принять знания, но и использовать в дальнейшем [22].

Несколько вопросов должны быть решены для построения эффективной передачи знаний:

* какой объём существующих знаний должен быть, или может быть, передан [61];
* как обнаружить явные источники, в которых могут находиться необходимые для передачи знания, и как обнаружить эти необходимые знания внутри этих источников [5];
* какие социальные, культурные и технологические факторы влияют на процесс передачи знаний от источника к получателю [5];
* какой объём процессов необходим для организации передачи знаний не только внутри организации, но и извне неё [5].

Применение знаний важно, так как, как уже говорилось ранее, достижение значимых улучшений в деятельности организации достигается только за счёт знаний, используемых в реальной жизни. То есть знания, которые хранятся в организационной памяти, должны распространяться между всеми сотрудниками и внедряться в их собственные индивидуальные знания [49]. То есть, успех организации в целом и управления знаниями в частности зависит больше не от знаний как таковых, а от способности превратить эти знания в действия [5].

Можно выделить несколько причин, по которым сотрудники организации могут оценивать и собирать знания, но не применять их [29]:

* недоверие по отношению к источнику знаний;
* недостаток времени или возможностей применять знания;
* избегание риска (особенно в организациях, в которых ошибки сильно наказуемы).

Наконец, организация, как собиратель ценного опыта, также создаёт новые знания и может быть источником таких новых знаний для сотрудников или других организаций.

Для обеспечения создания знаний в организациях необходимо удовлетворение набора условий. Эти условия можно выразить через «ба» («ba») – общее пространство или место, предназначенное для создания знаний. Существует четыре ба [68]:

* зарождающее ба (originating ba) – режим социализации знаний, с которого начинается процесс создания знаний; в зарождающем ба индивиды делятся знаниями через личное взаимодействие, когда находятся в одном времени и пространстве;
* взаимодействующее ба (interacting ba) – режим экстернализации знаний; место преобразования неявных знаний в явные, которые затем распространяются среди индивидов через диалог и взаимодействие;
* кибер ба (cyber ba) - режим комбинации знаний; виртуальное место для взаимодействия;
* реализующее ба (exercising ba) – режим интернализации знаний; место преобразования явных знаний в неявные, где происходит активное и непрерывное индивидуальное обучение.

Как можно отметить, эти четыре условия довольно близко связаны с взаимодействием явных и неявных знаний.

Таким образом, изучение жизненного цикла знаний и концепции «познания» позволяет организации наилучшим образом настроить процессы распространения знаний в организации и применения их в результатах деятельности. Вместе с изучением типологий знаний и концепции «знаний» как таковых теория управления знаниями стремится к всеобъемлющему пониманию знаний как организационного ресурса и как средства обеспечения повышения эффективности основной деятельности и создания ценности для заинтересованных сторон.

### Система управления знаниями

Как уже было сказано, управление знаниями настраивает эффективные процессы получения ценности из организационных знаний. Эта деятельность сложна, так как ей присущи множество проблем, свойственных всем уровням распространённости знаний, например:

* на индивидуальном уровне, сложно сделать знания доступными и понятными для остальных [5];
* на групповом уровне, сложно обеспечить доступность эпизодической памяти группы другим группам, особенно по причине того, что кодификация знаний в семантическую память не гарантирует ни эффективное распространение знаний, ни эффективное хранение [55];
* на организационном уровне, сложно обеспечить своевременное обновление хранящихся явных знаний с информированием сотрудников организации, принадлежащих разным группам, о произошедших изменениях [5].

Также стоит вспомнить и то, что в управлении знаниями не существует единого подхода, который подошёл бы всем компаниям. Как минимум, подход к управлению знаниями сильно зависит от того, что понимается под знаниями в конкретной организации. В связи с этим, задачи управления знаниями могут быть совершенно разными [5]:

* если знания – это персонализированная информация, то управление знаниями фокусируется на обеспечении условий для сотрудников иметь доступ к полезной информации и эффективно усваивать её;
* если знания – это состояние понимания, то управление знаниями укрепляет процесс обучения и сотрудников через снабжение новой информацией;
* если знания – это объект хранения, то управление знаниями сосредотачивается на построении и поддержке хранилищ знаний;
* если знания – это процесс использования экспертизы, то управление знаниями фокусируется на потоке, или жизненном цикле, знаний;
* если знания – это наличие доступа к информации, то управление знаниями обеспечивает этот доступ и возможности извлечения необходимого контента;
* если знания – возможность осуществления деятельности, то управление знаниями сосредоточено на построении ключевых компетенций и понимании стратегических подходов деятельности.

Таким образом, в каждой конкретной среде организации необходима совокупность взаимосвязанных подходов, связанных с управлением знаний. Принимая во внимание разности в подходах к управлению знаниями, можно всё же заключить, что цель такой совокупности было бы поддержание создания, распространения и применения знаний в организации [5].

Традиционно считалось, что большинство проблем в управлении знаниями можно было решить за счёт применения технологий [20]. Соответственно, создавались многочисленные технологические средства, обеспечивающие необходимые процессы в организации. Однако, даже несмотря на продолжающее улучшение, распространение и усложнение технологий в управлении знаниями, технологически-ориентированный подход в управлении знаниями имеет свои недостатки [63]. Главная причина этих неудач – игнорирование проблем человека и социально-психологических факторов, ассоциирующихся с управлением знаниями [20].

Растёт интерес к другому направлению, в свою очередь человечески-ориентированному [33]. Этот подход не пренебрегает преимуществами, которые возможно достичь благодаря технологическим системам [49], но ставит акцент на том, что эффективность и результативность управления знаниями больше зависит от таких факторов, как отношение, поведение, культура, что, в свою очередь, не подконтрольно технологическому компоненту. В пользу такого подхода говорит растущий объём эмпирических доказательств [20].

В любом случае, понятно, что управление знаниями не действует изолированно от остальной организации. И технологии, и человечески-ориентированные подходы должны быть связаны с деятельностью всей организации. Для понимания этой взаимосвязи, необходимо выделить критические факторы, которые могут способствовать или мешать успеху управления знаниями [20]. Эти факторы – критические области управленческого планирования и действий, на которые необходимо воздействовать для достижения эффективного управления знаниями [102]. Таким образом, можно говорить о системе факторов, которые необходимо учитывать при составлении стратегии управления знаниями. Это, в свою очередь, можно связать с определением системы управления знаниями.

Система управления знаниями – часть общей системы управления организации, – то есть совокупности взаимосвязанных или взаимодействующих элементов организации для разработки политик, целей и процессов для достижения этих целей, – применительно к организационным знаниям [1].

Состав этих элементов можно выделять по-разному. Например, можно рассматривать требования к управлению знаниями с трёх точек зрения [5]:

* на основе информации;
* на основе технологий;
* на основе культуры.

На основе анализа того, как знания создаются и распределяются в сети организаций, связанных партнёрскими отношениями, можно выделить следующие факторы, способствующие управлению знаниями [50]:

* определение гибких целей по обучению;
* приверженность руководства высшего звена;
* культура, основанная на доверии;
* принятие избыточности;
* наличие креативного хаоса;
* близорукость насчёт прибыльно-ориентированных результатов.

Также утверждается, что эффективная стратегия управления знаниями должна быть поддержана следующим [94]:

* приверженность руководства высшего звена;
* культура;
* технологии;
* средства непрерывного улучшения.

Чтобы внедрить программу управления знаниями в организации, необходимо обеспечить баланс четырёх организационных подсистем [49]:

* технологии;
* структура;
* задачи;
* люди.

Элементы системы управления знаниями могут включать в себя [1]:

* культура управления знаниями организации;
* структура;
* способ организации управления;
* лидерство в организации;
* роли и ответственность;
* планирование;
* технологии;
* процессы;
* функционирование.

В свою очередь, для создания эффективной системы управления знаниями организации необходима интеграция всех элементов следующих средств реализации управления знаниями [1]:

* человеческий капитал;
* процессы;
* технологии и инфраструктура;
* способ организации управления;
* культура управления знаниями.

Чтобы обобщить все точки зрения, была предпринята попытка формулировки элементов системы управления знаниями (Рис. 2. ), которая бы отражала максимально широкое понимание составов элементов из различных источников и подходила бы разным подходам в управлении знаниями. Область знаний и жизненный цикл знаний описывают контекст существования знаний в организации – это информационные элементы системы управления знаниями. Культура, организация управления и лидерство – нематериальные элементы системы управления знаниями, задающие контекст деятельности человеческого капитала в организации. Средства реализации управления знаниями – материальный элемент системы управления знаниями, который задаёт контекст реализации стратегии управления знаниями.

1. Элементы системы управления знаниями

Источник: составлено автором на основе [1, 5, 49, 50, 94]

Все элементы этой системы взаимозависимы и взаимодействуют. Эффективное управление одним элементом требует анализа других элементов, а действия в одном элементе неизбежно влияют на состояние вещей в другом. Со всеми этими элементами связаны средства управления знаниями – практики, процессы и технологии, направленные на непосредственное управление знаниями. Об этих средствах будет сказано в следующем пункте.

Область знаний отражает направление в теории управления знаниями, концентрирующее внимание на понимании концепции «знаний». Для системы управления знаниями это значит определение и анализ организационных знаний как ресурса в наличии организации. Этот анализ требует идентификации знаний, классификации, увязки с другими элементами системы управления знаниями и общей системы управления. Может быть интерпретировано как информация [5], однако на самом деле включает в себя больше, то есть и непосредственно знания в их неявной форме.

Жизненный цикл знаний отражает второе направление в теории управления знаниями, концентрирующее внимание на понимании концепции «познания». Для системы управления знаниями это значит определение стадий жизненного цикла знаний в организации, так как это позволяет сконцентрировать усилия конкретных средств управления знаниями и понять конкретную стадию распространения знаний в организации, в которой кроется проблема, требующая улучшения.

Организационная культура выделяется как очень значимый катализатор, равно как и очень значимая преграда, созданию и распространению знаний [5]. Культура, дружелюбная к знаниям и их распространению, выделяется как одно из самых важных условий успеха инициатив в управлении знаниями [29].

Часто развитие и имплементация процессов управления знаниями требует значительных изменений в культуре. В первую очередь это связано с тем, что традиционно сотрудники поощряются на основе их личных результатов. То есть, культурные нормы, которые способствуют накоплению знаний без их распространения, должны быть заменены на культурные нормы, которые способствуют распространению знаний. Важно, чтобы новые нормы поощряли отношение и поведение, которые поощряют, позволяют и награждают распространение знаний и идей. Сотрудник не должен считать, что его значимость для организации повышается, если он удерживает важную информацию [49].

В свою очередь, удерживанию знаний (knowledge hoarding) необходимо противодействовать [103]. То есть, сотрудники должны быть уверены, что их вклад знаний не будет использован без учёта интересов этих сотрудников. В то же время, сотрудники должны верить, что все их идеи ценны, и не бояться потерять лицо, если их идеи окажутся неточны или что они могут каким-либо образом подвести своих коллег [8]. Например, это может быть реализовано через долгосрочную приверженность сотрудников к организации [14], через развитие культуры, основанной на доверии и целостности [85].

Этот элемент системы управления знаниями сложен, так как слабо подвержен технологии как другому элементу системы и как типу средств управления знаниями. Кроме того, сложно сказать, должно ли произойти изменение в культуре до внедрения инициатив управления знаниями, или эти инициативы сами по себе провоцируют культурные изменения. Помимо этого, связь между различными организационными культурами и созданием знаний неоднозначна и требует изучения [5].

В любом случае, любые действия организации по управлению знаниями должны учитывать культурные нормы, которые существуют в организации, их влияние на жизненный цикл знаний в организации и то, как эти нормы должны быть изменены при необходимости.

Межличностные отношения, как компонент культуры, важны, так как люди работают сообща, равно как и вместе участвуют в распространении знаний и в средствах управления знаниями. Эти отношения очень сильно связаны с культурными нормами и являются одним из ключевых факторов успешной стратегии управления знаниями [60].

Соблюдение множества условий в организации межличностных отношений необходимо, чтобы обеспечить эффективное управление знаниями. Например, на индивидуальном уровне необходима расположенность передавать знания, а это, в свою очередь, отражает отношение как к знаниям, как к процессу передачи знаний, так и к получателю знаний [51].

На групповом уровне, участники групп должны ощущать и понимать, что жизнеспособность их как группы зависит от их вклада и приверженности. Если этого понимания не существует, группа не может устойчиво существовать [49]. Во-первых, каждый раз, когда кто-то делает свой вклад в распространение знаний, результат не только увеличивает совокупный объём знаний, но и повышает доверие среди членов группы [39]. Во-вторых, неявные знания чаще передаются через совместную деятельность, а не через письменные или устные инструкции [67]. В-третьих, процесс обучения более эффективен, когда он происходит совместно в группе, особенно если члены этой группы выбрали сами себя [49].

На организационном уровне важно наличие определённого и достаточно тесного интерфейса, обеспечивающего распространение знаний, так как узкий, дистанционный интерфейс часто является преградой для обучения и распространения знаний [51].

Именно неформальные отношения внутри организации также очень важны для распространения и популяризации знаний среди сотрудников [96]. Неформальный, спонтанный контакт между разными организационными подразделениями может являться важным механизмом создания знаний [81].

Передача неявных знаний сильно зависит от межличностных отношений. Помимо указанной выше совместной групповой деятельности, неявные знания играют большую роль в командной креативности и инновациях. Также, передача знаний часто происходит за счёт метафор и высокого уровня абстракции, значение чего доступно только на уровне неявных знаний [61].

В итоге, множество факторов межличностных отношений составляют психосоциальный фильтр, регулирующий качество передачи знаний. Среди таких факторов можно выделить [62]:

* социальную уверенность;
* воспринимаемое доверие;
* воспринимаемую надёжность.

В то же время, многие вопросы неочевидны и заслуживают отдельного внимания при планировании. Например, необходимо понять, насколько тесное взаимодействие должно поддерживаться в общих пространствах для улучшения и усиления создания знаний. Также не очевидно, каким образом должны быть спроектированы пространства, чтобы усилить взаимодействие [5].

Организация управления, как элемент системы управления знаниями, касается организационной структуры организации и системы мотивации. Также как и другие элементы системы, организация управления связана с другими аспектами управления знаниями, например с организационной культурой, и должна отражать особенности области знаний организации и жизненного цикла её знаний.

Например, считается, что если стиль управления организации характеризуется как централизованный, бюрократический, это может подавлять создание новых знаний, в то время как гибкая, децентрализованная организационная структура поощряет распространение знаний, особенно неявных [85]. Неформальность стиля управления положительно сказывается на креативности, так как в итоге эти процессы не ограничены строгим контролем и происходят спонтанно, на волонтёрской основе, так как людям для участия в распространении знаний желательно, и необходимо, осознавать, что с их идеями считаются, что их принимают серьёзно, а также что критерии оценки новых идей прозрачны и хорошо известны [57].

Плоская организационная структура особенно важна в случаях, когда конкурентное преимущество организации сильно зависит от быстроты и гибкости реагирования на внешние случаи. Такая структура обеспечивает короткие линии коммуникации и передачи знаний среди сотрудников и между сотрудниками и руководством высшего звена, позволяя работникам всех уровней принимать важные решения эффективно [95].

Организационное проектирование также может быть использовано для повышения эпизодической памяти организации, что, в свою очередь, делает интерпретацию семантической памяти проще [5].

Как компонент организации управления, важна мотивация, или даже мотивирование, сотрудников участвовать в процессах распространения знаний. Здесь видна связь с культурой, так как уже говорилось, что когда будущее сотрудника зависит от того, какую экспертизу он показывает, а не от того, насколько он помогает другим, он будет пытаться воздвигать защиту вокруг своего объёма знаний [96].

Система поощрения и мотивирования может служить способом построения культуры, в которой распространение знаний является нормой [91]. Особенно с учётом того, что распространение знаний добровольно, а сотрудники, ввиду ограниченных времени и энергии, будут участвовать лишь в той деятельности, которая будет ими восприниматься как стоящей вовлечения [39]. Награды могут не только поддерживать приобретение знаний и их передачу, но также мотивировать сотрудников искать новые знания и внедрять их в свой собственный объём знаний [56].

Помимо внешнего мотивирования, большую роль играет внутренняя мотивация сотрудников, так как внешние поощрения способны обеспечить лишь временную уступчивость, порча отношения и ослабляя про-социальное поведение [85]. Более того, даже моральное обязательство может превратиться в действия из личного интереса из-за системы, полагающейся на внешнее вознаграждение [98]. Внутренняя мотивация, в свою очередь, обеспечивает, что распространение знаний становится вознаграждением по своей сути [71].

Здесь многое зависит от культуры, сложившейся в организации. Например, в компании Xerox технические специалисты добровольно добавляли свои советы в базу знаний в организации, потому что, таким образом, они повышали свою репутации среди коллег, равно как и укрепляли свои отношения с ними. Когда руководство высшего звена предложило связать объёмы вклада знаний сотрудников с финансовыми поощрениями, сотрудники воспротивились этой идеей, поскольку почувствовали, что это бы обесценило их вклад [45].

Одним из фактором, который может поощрять распространение знаний, является воспринимаемый потенциал продвижения по карьере. С одной стороны, это можно рассматривать как внешнее мотивирование, а с другой, карьерное развитие сильно связано с такими внутренними мотиваторами, как признание и репутация [85].

Лидерство, как элемент системы управления знаниями, отражает приверженность руководства высшего звена к инициативам, направленным на управление знаниями. Наличие этого элемента очень важно для процессов управления знаниями. Приверженность руководства высшего звена может быть критическим фактором, отличающим организации с успешными программами управления знаниями и с неудачными, то есть менеджеры должны быть глубоко погружены в разработку и развитие новых методов производства, методов работы в целом и методов распространения знаний в частности, то есть эти вопросы должны быть среди приоритетов управленческих кадров [56].

Руководство высшего звена ответственно за создание видения знаний в области знаний, за коммуникацию этого видения и за построение культуры, которая ценит знания как важный организационный ресурс [74].

Таким образом, совокупность шести элементов системы управления знаниями может в полной пере поддерживать создание и распространение знаний в организации. Эти элементы с разных сторон отражают особенности области знаний и жизненного цикла знаний в организации, и именно совместное их применение, допускающее гибкость в выборе конкретных средств управления знаниями или в назначении приоритетов разным элементам системы, способно позволить организации получать ценность из своих организационных знаний.

### Средства реализации управления знаниями

Средства реализации управления знаниями – конкретные методы, с помощью которых связываются вместе другие элементы системы управления знаниями для реализации стратегии управления знаниями [1]. По-другому их называют практиками, инструментами, иногда элементами системы управления знаниями. В этой работе будет использоваться словосочетание «средства реализации» в соответствии с приведённым источником, цель которого – обеспечить стандартизацию используемого языка в предметной области.

Среди средств реализации управления знаниями можно выделить [1]:

* процессы;
* технологии.

Процессы – наборы определённой деятельности, связанной со знаниями и встроенной в общие процессы организации [1, 20]. Процессы включают в себя процедуры, инструкции, методы и метрики [1].

Технологии, как часть средств управления знаниями, невероятно важны как инструмент обеспечения работы других элементов. Этот элемент настолько важен, что часто системами управления знаниями называют отдельный класс информационных систем, используемых для управления организационными знаниями. То есть, система управления знаниями – это ещё и система, основанная на использовании информационных технологий, которая поддерживает и усиливает организационные процессы создания знаний, хранения знаний, передачи и применения. Важно, что эти системы совершенно не обязательно сильно отличаются от остальных форм информационных систем. Главное, что они позволяют пользователю придавать значимость информации и регистрировать часть их знаний в виде информации или данных [5].

 Информационно-технологические системы управления знаниями, используя различные инструменты и функционал, могут играть множество ролей, поддерживания организационные процессы управления знаниями. Форма этой поддержки может также быть очень различной, не ограничиваясь традиционными хранением и извлечением явных знаний [5].

Применение информационных технологий может создать инфраструктуру и окружение, которые поощряют управление организационными знаниями через актуализацию, поддержку, расширение и усиление процессов знаний на глубоком уровне, укрепляя свойственную им динамику, масштаб, сроки и синергический эффект [5].

Однако, польза использования информационных технологий в управлении знаниями не всегда однозначна и зависит от ситуации. С одной стороны, чем больше объём общих знаний между индивидами, меньше требуется контекста для распространяемых знаний, что говорит о большей значимости явных знаний и, соответственно, ценности применения информационных технологий для управления знаниями. С другой стороны, чем меньше существующий объём общих знаний в группе, тем больше необходимость в контексте при передачи информации, что говорит о меньшей актуальности явных знаний и, соответственно, меньшей применимости информационных технологий в управлении знаниями [5].

Как и со всеми информационными системами, успех системы управления знаниями во многом зависит от масштабов использования, что, в свою очередь, связано с несколькими факторами [5]:

* качество системы, что характеризуется:
	+ удобством использования;
	+ особенностями интерфейса;
	+ гибкостью и эффективностью механизмов поиска;
* качество информации, что характеризуется:
	+ качеством кодификации и детализации информации;
	+ защитой кодифицированных знаний от неавторизованного доступа или копирования;
	+ актуальностью знаний;
* полезность, что характеризуется [31]:
	+ масштабами повторного использования доступных знаний (например, отношение изученных знаний к доступным знаниям или использованных знаний к изученным знаниям);
	+ количеством безрезультатных запросов.

Примеров средств реализации управления знаниями можно привести огромное количество. Примеры, приведённые в этой работе, в целях структуризации будут связаны с этапами жизненного цикла знаний в организации. Конечно, эта классификация во многом будет условная, так как отдельные средства могут быть задействованы на нескольких этапах жизненного цикла, или интерпретация их связи с конкретным этапом может отличаться. Цель этой структуризации – поиски главной цели этих средств, выявление их общих характеристик и задач для облегчения дальнейшего анализа средств реализации управления знаниями как элемента систем управления знаниями.

Средства реализации приобретения знаниями касаются средств, которые помогают организациям приобретать знания из внешних источников. Средства приобретения знаний можно разделить на [54]:

* сканирующие средства (scanning activities);
* средства внешней коммуникации (external communication practices).

Сканирующие средства включают в себя:

* процессы:
	+ изучение публикаций в журналах [26] (в том числе научных [9]);
	+ посещение конференций [9, 26];
	+ участие во внешних тренингах [9, 26];
* технологии:
	+ пользование интернетом [20, 54].

Пользование интернетом является одним из часто применяемых электронных средств для приобретения знаний [54]. Особенно полезными организации находят сайты, созданные специально для распространения знаний из тематики, актуальной для деятельности организации [90].

Средства внешней коммуникации касаются общения с внешними заинтересованными сторонами, в частности, с покупателями, с поставщиками, с конкурентами, с консультантами [20, 54].

Технологии в этом аспекте являются скорее проводниками общих процессов внешней коммуникации, чем самостоятельными средствами. Однако, они могут быть выражены более чётко в форме общих, то есть разделяемых несколькими организациями, информационных систем. Ещё один пример – экстранет [5].

Среди нюансов, связанных с приобретением знаний из внешних источников, можно выделить вопросы, мешает ли ограниченный объём контекста эффективному внедрению приобретаемых знаний, а также, как сотрудникам адаптировать и модифицировать внешние знания для своих потребностей [5].

Средства реализации хранения знаний, по большей мере, касаются хранения явных знаний или информации о них. Без систематичных рутин для схватывания знаний, подлежащих хранению, организация не может извлекать пользу из своих лучших знаний, даже если они где-то схватываются [5], то есть систематичность процессов очень важна.

Средства реализации хранения знаний могут соответствовать двум подходам [41]:

* кодификация (codification);
* персонализация (personalisation).

Технологии играют большую роль среди обоих этих подходов. Как правило, информационные технологии позволяют обнаружить необходимые знания быстрее, чем это бы происходило без такой поддержки [72].

Целью подхода кодификации является тщательные кодификация и хранение знаний таким образом, чтобы оно было доступно для использования всеми сотрудниками организации [41]. Технологии в кодифицирующем подходе играют важную роль в актуализации области знаний организации и могут быть использованы, чтобы систематизировать, дополнять и ускорять управление знаниями в широком масштабе [5].

Вообще, для кодифицирующего подхода привычно использование информационных систем, так как они хорошо работают с кодифицированными знаниями, то есть явными организационными знаниями. Класс информационных систем управления знаниями позволяет не ограничиваться определёнными типами знаний, так как технологические достижения открывают больше возможностей, чем существовало с более старыми классами информационных систем [5].

Многие кодифицирующие средства реализации хранения знаний совпадают с формами существования организационной памяти [5]:

* документированная информация;
* документированные организационные процедуры и процессы;
* структурированная информация в электронных базах данных;
* кодифицированные человеческие знания в экспертных системах.

Периодическая отчётность также может выступать в роли кодифицирующего средства реализации хранения знаний [20].

C отчётностью связана кодификация выученных уроков. Это средство позволяет сотрудникам поразмышлять об уроках и доказанных практиках из проектов и мероприятий и запечатлеть их в организационной памяти. Это позволяет избегать совершения людьми похожих ошибок [42]. Помимо этого, организационные подразделения быстрее обучаются, когда у них есть результаты похожего опыта других подразделений [5].

Кодификация лучших практик – одно из самых часто встречаемых средств реализации хранения знаний. Лучшие практики часто используются при внутреннем бенчмаркинге для передачи лучшего опыта внутри организации [5].

Помимо этого, этот процесс могут существенно упростить информационные технологии. Например, страховая компания благодаря использованию лучших практик внутри организации с помощью системы управления знаниями смогла поменять рыночную нишу на более доходную [29].

Хранилища знаний могут быть очень эффективными при работе со знаниями, которые можно легко генерализировать для использования в разных контекстах. В них могут храниться, например, знания касательно прошлых проектов. Использование хранилищ знаний может улучшить координацию между разными подразделениями организации в разных местах цепочки создания ценности, что, в свою очередь, ведёт к повышению ценности итогового товара [5].

Они могут быть реализованы в виде систем управления контентом, которые собирают, хранят и распространяют источники информации [42]:

* стандартные процессы и процедуры;
* проверенная экспертиза;
* документы, инструменты и шаблоны, относящиеся к конкретным проектам;
* ресурсы для обучения.

Используя системы управления контентом, сотрудники могут изучать проектную документацию, контактную информацию, выученные уроки, информацию о релевантных сообществах [42].

Технологии управления документацией позволяют эффективно хранить и делают доступными знания из прошлого организации, которые часто могут относиться к разным подразделениям организации [87]. Например, консалтинговые организации используют эти технологии, чтобы хранить семантическую память о клиентах, проектах, конкурентах и рынках [5].

В хранении знаний важно учитывать и механизмы извлечения знаний из мест их хранения. Например, таким средством могут являться браузеры, открывающие доступ к базам данных и хранилищам знаний [5]. Извлечение электронной информации является одним из самых часто используемых средств получения доступа к информации [90].

В целом, можно выделить две модели извлечения информации [5]:

* модель запросов (pull model) – традиционная модель, которая включает поиск и извлечение информации на основе конкретных запросов пользователя;
* модель предложений (push model), когда информация автоматически извлекается и доставляется потенциальному пользователю на основе заранее определённых критериев. Может быть реализовано с помощью «умных поисковых агентов» (Intelligent agent software) [71];

Создание систем обеих моделей ассоциируется со сложностями в обеспечении своевременного и удобного доступа к информации без информационной перегрузки.

Подход персонализации подразумевает, что знания тесно связаны с их владельцами, поэтому распространение знаний происходит через межличностный контакт. Цель хранения знаний в этом случае – хранить не сами знания, а информацию об их владельцах [41]. Разумеется, этот подход больше полагается на передачу знаний в рабочих группах и между ними [33], однако хранение знаний тоже играет свою роль.

Одним из примеров персонализирующих средств реализации хранения знаний являются карты знаний. Карты знаний используются для создания визуального представления организационных знаний как ресурса. Они помогают создать приоритетные области знаний, создающую большую ценность в товаре организации. Примерный процесс создания карт знаний состоит из двух больших этапов [42]:

1. Интервьюирование сотрудников о знаниях, которые они используют для работы.
2. Транслирование полученных ответов в визуальную форму, которая показывает, где находятся знания и как они перемещаются между людьми и системами.

Этот процесс позволяет находить проблемы в управлении знаниями, которые необходимо решить, например, наличие групп, занимающихся похожей деятельностью, но не имеющих средств общаться, задавать вопросы, делиться шаблонами и документами [42].

Помимо визуализации знаний как ресурса, можно концентрироваться на определении расположения экспертов в организации. Процесс, похожий на карты знаний, однако этот инструмент более операционный, так как используется сотрудниками для решения сиюминутных вопросов, а не для анализа потоков знаний в организации.

Своеобразной формой реализации карт знаний и определения расположения экспертов с помощью информационных технологий являются директории знаний (knowledge directories), или картография внутренней экспертизы [5]. Такое средство особенно полезно, когда большинство знаний в организации не кодифицировано [83]. По результатам одного из исследований, для трёх четвертей сотрудников организации лучшие знания организации могут быть недоступны, а две трети сотрудников уверены, что ошибки повторяются снова и снова. С помощью информационных технологий, например онлайн профилей, которые можно искать с помощью запросов, пользователи могут обнаруживать эксперта в организации, чтобы затем обратиться к нему за необходимыми знаниями [5].

Например, в Hewlett-Packard использовалась система, которая хранила профили экспертов с информацией об их бэкграундах, навыках, экспертизе касательно различных тем. Часто такие метаданные (знания о том, где находятся знания) могут быть такими же важными, как и знания как таковые [7].

Средства реализации передачи знаний представляют собой каналы передачи знаний. Они могут быть [5]:

* формальные;
* неформальные.

Технологии могут использоваться для обоих типов, хотя чаще всего используются для обезличенных средств передачи знаний [5].

Формальные средства предполагают набор действий и усилий, которые формально разработаны и внедрены [20]. Они необходимы, когда существует риск потери организационных знаний [42]. Формальные средства хороши для лучшего распространения знаний, хотя могут несколько отрицательно сказываться на креативности [5].

Одним из формальных средств является тренинг сотрудников [5]. Это самый используемый метод передачи знаний в организациях. В одном из исследований, больше двух третьей команд полагались на тренинг как на основной источник знаний [90].

Для повышения ценности тренингов можно создавать необходимость для сотрудников делиться информацией, навыками и знаниями, которые они получили в результате тренингов [49].

Другое формальное средство реализации передачи знаний – экскурсии по организации, будь это офисное пространство или фабричное [5].

Рабочие совещания также служат передаче знаний в организации [20].

Менторские программы могут быть хорошим личным каналом передачи знаний, особенно для передачи высоко контекстуальных знаний из специфичных областей знаний [5]. Например, в SoftWareCo новые сотрудники через менторскую программу получали необходимые для работы знания от опытных разработчиков программного обеспечения. Разработчики, в свою очередь, были ответственны за развитие навыков сотрудников, которые не подчинялись непосредственно им [89].

Для передачи контекстуальных знаний также хорошо работает перевод персонала из одной точки в другую со сменой непосредственных коллег [5]. Преимущество такого метода состоит в том, что обучение происходит без необходимости преобразования неявных знаний в явные, что экономит время и ресурсы и способствует сохранению объёма и качества исходного объёма знаний [34].

Информационные системы, созданные для поддержки взаимодействия, координации и коммуникации, могут направлять командную работу и таким образом укреплять контакт индивида с другими людьми [5].

Программное обеспечение (ПО) для совместной работы (groupware) позволяет организациями создавать организационную память в виде как структурированной, так и неструктурированной информации и делиться этой памятью во времени и пространстве [5]. Например, такое ПО в McKinsey позволяет размещать документацию по проектам онлайн для поддержки памяти и обучения во всей организации [87].

Примером применения технологий как формальных средств реализации передачи знаний является использование виртуальных команд [5]. Например, такие решения могут объединять сотни сотрудников в разных странах и открывать им доступ к контактной информации, информации по ресурсами, календарю, блогу. Эти технологии можно использовать для проведения вебинаров, приглашая туда, в том числе, экспертов из разных дисциплин, что открывает сотрудникам доступ к широкому перечню различных тем [42].

Видео-технологии также могут поддерживать передачу знаний [5]. Например, в British Petroleum видеоконференции, в которых доступны изображения участников, технические данные, видеоролики [26].

Интранет может быть эффективным инструментом укрепления организационной памяти во времени и пространстве [5]. Например, такие системы могут включать в себя размещение объявлений, релизы о новых продуктах, сервисные инструкции, предоставляя, таким образом, быстрый доступ к информации по продуктам, которая обновляется моментально, в отличие от брошюр [99].

Интранет открывает доступ к большому объёму информации об организации, как горизонтально, так и вертикально. С увеличением воздействия информации увеличивается режим интернализации знаний, когда индивид наблюдает, интерпретирует и в результате создаёт новые неявные знания. В этом плане интранет поддерживает процесс обучения индивида (преобразование явных знаний в личные неявные знания) через предложение таких функций, как компьютерные симуляции и обучающего программного обеспечения [5].

Неформальные средства реализации передачи знаний представляют собой деятельность, происходящую без официальной разработки, то есть задействуют неформальные связи, которые развились в организации. Несмотря на свою неформальность, эти средства важно учитывать, продвигать и усиливать, так как они часто напрямую задействуют неявные знания [20].

Неформальные средства могут эффективно продвигать социализацию, но могут препятствовать широкоq популяризации знаний [5]. Такие механизмы могут быть более эффективные в небольших организациях [34]. Однако, так как нет формального кодирования информации, существует риск атрофии знаний, то есть неточной передачи знаний от одних сотрудников к другим. Во многом это обусловлено склонностью людей фильтровать знания, интерпретировать знания исходя из своего опыта и учиться только у ограниченного круга избранных владельцев знаний [5].

Распространение историй из прошлых событий организации, опыта, идей является одним из главных компонентов неформальных средств реализации передачи знаний [20]. Например, оно может происходить во время кофе-брейков [5].

Неформальные встречи и беседы об организации, задачах или проблемах также служат передаче знаний [5, 20]. Например, это может быть поддержано организационным дизайном, а именно, например, через реализацию больших пространств для встреч, где сотрудники могут в неформальном порядке собираться вместе и дискутировать [5].

Неформальные семинары являются одним из неформальных средств реализации передачи знаний [5].

Широко обсуждаемым неформальным средством реализации передачи знаний в организациях являются сообщества практиков (communities of practice) – сообществ людей, которые неформально и добровольно объединяются на основе общей экспертизы и страсти к общему делу, чтобы делиться знаниями и учиться друг у друга [42, 49, 100]. Такие сообщества позволяют командам на местах объединяться в сообщества с сотрудниками, выполняющими похожую работу в других странах и культурах, чтобы укреплять передачу знаний по проектам. Помимо этого, сообщества практиков позволяют людям иметь возможность взаимодействовать с заслуженными профессионалами в релевантной области [42].

Сообщества практиков способствуют передаче знаний в группах, что, по результатам исследования, релевантно для половины команд в вопросах передачи знаний [90].

Благодаря наличию тесных связей межу участниками, общему языку и предрасположенности к более открытому обсуждению идей, сообщества практиков хорошо служат передаче и даже созданию знаний [15].

Сообщества практиков могут существовать в разных форматах:

* лицом к лицу – происходят в рабочей группе, департаменте, организации, на профессиональных встречах, но чаще во внеплановое время между сотрудниками во время обеда или перерыва. Обычный механизм передачи знаний – просьба о помощи [85]. Укрепляют передачу знаний между сотрудниками на взаимной основе, усиливая доверительные и дружеские отношения между ними [103];
* виртуальные сообщества – включают в себя доски для дискуссий в интернете или интранете. Не требуют личного контакта и полезны в организации со множеством географических мест расположения. Например, в Ericsson информационная система позволяет сотрудникам присоединяться в виртуальную беседу вне зависимости от времени дня или локации [43].

Разница в механизме передачи знаний заключается в том, что сообщества практиков лицом к лицу полагаются на тесные связи между сотрудниками, в то время как использование технологий скорее направлено на укрепление слабых связей – неформальных, случайных контактов между индивидами – в организациях [76]. Наличие слабых связей в организации усиливает передачу и создание знаний [67]. В свою очередь, информационные технологии расширяют передачу знаний через создание сетей знаний (knowledge networks) [5]. Расширение сетей между индивидами для передачи знаний через больших объём несколько слабых связей способствует большей популяризации знаний, так как эти сети располагают людей к нахождению новых идей [81].

Однако, информационные технологии в целом способны не только на создание слабых связей, но и на укрепление тесных связей через более частые взаимодействия между сотрудниками. Сообщества практиков в этом плане подходят обеим целям и могут стремительно развиваться благодаря электронным связям и взаимодействию [5].

Сети знаний также создаются с помощью онлайн-форумов для общения и дискуссий. В таких форумах сотрудники могут добавлять комментарии в дискуссиях, а их комментарии могут относиться к теме, автору, времени. Созданные таким образом сети знаний могут позволить организации фокусировать своё конкурентное преимущество на решении проблем покупателей, а не просто на продаже товаров [104], а также сокращать длительность операционных процессов, например, времени разработки новых продуктов или сроков поставки сложного сырья [5].

Организация сети знаний может быть реализована через платформы вопросов и ответов, что также способствует передачи знаний по проектам [42]. Это можно рассматривать как электронную доску объявлений, где объявлениями, в первую очередь, являются вопросы по конкретным вопросам или просьбы о помощи, объединяя, таким образом, людей [5].

Ещё одно технологическое неформально средство реализации передачи знаний – корпоративные социальные сети, которые позволяют сотрудникам и, в некоторых случаях, близким партнёрам объединяться, общаться и сотрудничать в защищённым цифровом пространстве [42].

Средства реализации применения знаний имеют следующие применение [5]:

* поддержка получения доступа к организационным рутинам, их понимания и обновления;
* автоматизация и кодификация организационных рутин.

Организационные рутины – модели достижения определённых результатов, выраженные в виде протоколов или спецификаций процессов, которые позволяют индивидам применять их специализированные знания без необходимости другим людям сообщать свои знания другим. Рутины могут быть относительно простыми или очень сложными [5].

Операционные стандарты являются эффективным поддерживающим средством реализации применения знаний [20]. Как и другие директивные средства, такие как правила, документированные процедуры, инструкции позволяют преобразовать неявные знания специалистов в явные, а также сделать их более доступными неспециалистам. Примерами могут служить директивы по ликвидации опасных отходов или инструкций проверки безопасности в самолётах [5].

Справочники также способствуют применению знаний в конкретных проектах и закреплению знаний об организационных рутинах среди сотрудников [42].

Ещё один механизм интеграции знаний – автономные целевые группы. Такие группы создаются в ситуациях, когда неопределённость и сложность задачи не позволяют специфицировать директивы и организационные рутины. Команды индивидов с предварительными знаниями формируются для решения таких конкретных проблем, и так как их ответственность чётко закреплена, а их знания соотносятся с задачей, в результате их знания действительно применяются в релевантных ситуациях [5].

Информационные технологии позволяют укрепить интеграцию и применение знаний в поддерживающих средствах реализации [5].

Например, системы управленческой отчётности позволяют применять знания через эффективный сбор и распространение знаний. Системы поддержки принятия решений выполняют ту же задачу. Такие системы могут поддерживать любые решения, например, найм персонала или создание операционного расписания. Таким образом, решения и знания передаются от руководства высшего звена к другим сотрудникам и применяются на местах [5].

Основанные на правилах экспертные системы – другое средство закрепления и усиления крайне специализированных организационных процедур [5].

Применение знаний, усиленное технологиями, ассоциируется с наборов вопросов и проблем. В случае с поддерживающими средствами реализации, сложностью является принятие решений о том, какие правила и рутины применять, поскольку, пока организация растёт и развивается, появляется всё больше правил и рутин, то есть создание сценариев выбора чего-то из них становится проблематичным. Общее значение и понимания сути и задач конкретных ситуаций могут быть использованы для определения активации правил [66].

В автоматизирующих средства реализации применения знаний, информационных технологии увеличивают скорость внедрения знаний [5]. Так как процессуальные средства реализации применения знаний по своей сути являются организационными рутинами или их поддержкой, автоматизирующие средства реализации применения знаний полностью представлены именно технологиями.

Технологии поддерживают применение знаний через внедрение знаний в организационные рутины. Даже процедуры, которые продиктованы организационной культурой, могут быть внедрены в действия информационных технологий, становясь, таким образом, примером организационных норм [5].

Системы автоматизации рабочих процессов могут ускорять применение знаний в разных местах через автоматизацию рабочих процессов. Они уменьшают необходимость в коммуникации и координации и обеспечивают более эффективное использование организационных рутин через своевременное, автоматическое направление релевантных документов, информации, правил и действий [5].

Искусственный интеллект и роботы также могут автоматизировать бизнес-процессы.

Проблема, связанная с таким использованием информационных технологий, заключается в риске продолжения использования знаний, полезность которых со временем иссякла. Также, информационные технологии могут хорошо автоматизировать рутины, линейные, предсказуемые ситуации в стабильной или постепенно изменяющейся обстановке, но требуют постоянного обновления в случае радикальных, непоследовательных изменений [5]. Помимо этого, знания, закреплённые в системах управления знаниями, могут привести к тому, что одни и те же знания могут применяться в разных ситуациях, когда на самом деле это не совсем оправдано [23]. Во многом эти проблемы связаны с ограничениями явных знаний, обновляющихся не так гибко, как неявные знания, и требующие своих средств повышения доверия к ним у пользователей системы управления знаниями [5].

Средства реализации создания знаний зависят от того, для какой целевой аудитории предназначено создание новых знаний. Это могут быть сотрудники организации, или, если это является одной из деятельностью и частью ценности товара организации, потребители или другие члены внешней среды. Таким образом, можно выделить средства реализации создания знаний:

* внутренние;
* внешние.

Организационный дизайн может быть эффективным катализатором создания знаний. Условия мест создания знаний приводились при обсуждении создания знаний как этапа жизненного цикла знаний. Помимо географических средств, известно применение средств, привязанных ко времени – например, обеспечение возможности посвящать какой-то процент своего рабочего времени своим личным исследовательским интересам [5].

Информационные технологии могут поддерживать изучение потребностей и поведения покупателей через анализ транзакционных данных, что является примером реализации одного из условий создания знаний, кибер ба [5].

Необходимо отметить, что применение информационных технологий может усложнять создание знаний, так как технологии помогают только в случаях, когда пользователь знает, что он ищет с их помощью, то есть возможно лишь ограниченное создание знаний [78]. Помимо этого, механистическая и негибкая природа технологических средств не соответствует динамическим требованиям создания знаний [5].

Внешние средства реализации создания знаний обеспечивают обучение внешних заинтересованных сторон организации. В первую очередь это актуально для организаций, оказывающих образовательные услуги.

Помимо этого, создания знаний может быть реализовано через дизайн продукта или его упаковки с целью обучения потребителя. Знания здесь создаются в процессе дизайна, в процессе преобразования неявных знаний в явные с возможным сопутствующим образованием новых знаний через интерпретацию и коллаборацию.

Мероприятия также могут быть местом создания новых знаний. В таких мероприятиях, своеобразных днях знаний, могут участвовать представители регулирующих органов, организаций смежных индустрий, исследователи. Помимо общения, на таких мероприятиях гости могут посетить обучающие станции, где они могут узнать об уроках, полученных из проектов организаций [42].

Технологии также могут быть внешним средством реализации создания знаний. Самое распространённое применение – ведение блогов на сайте организации.

Таким образом, можно привести множество примеров средств реализации управления знаниями, которые поддерживают разные этапы жизненного цикла знаний разными способами (Таблица 2). Выбор того или иного средства сильно зависит от контекста организации, от целей её стратегии управления знаниями, от других элементов системы управления знаниями. Самое важное в итоге – обеспечение получения ценности от организационных знаний.

1. Средства реализации управления знаниями

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Этап жизненного цикла знаний** | **Тип средств реализации управления знаниями** | **Примеры средств реализации управления знаниями** |
| **Процессуальные** | **Технологические** |
| Приобретение знаний | Сканирующие | Публикации в журналахКонференцииВнешние тренинги | Интернет |
| Внешняя коммуникация | ПокупателиПоставщикиКонкурентыКонсультантыПартнёры | Разделяемые информационные системыЭкстранет |
| Хранение знаний | Кодифицирующие | Документированная информацияДокументированные процедурыОтчётностьВыученные урокиЛучшие практики | Базы данныхЭкспертные системыХранилища лучших практикСистемы управления контентомБраузерыУмные поисковые агенты |
| Персонализирующие | Карты знанийРасположение экспертов | Директории знаний |
| Передача знаний | Формальные | ТренингиЭкскурсииСовещанияМенторствоПеревод персонала | ПО для совместной работыВиртуальные командыВидео-технологииИнтранетКомпьютерные симуляцииОбучающее ПО |
| Неформальные | Кофе-брейкиВстречиПространства для встречСеминарыСообщества практиков | Виртуальные сообществаОнлайн-форумыПлатформы вопросов и ответовЭлектронные доски объявленийКорпоративные социальные сети |
| Применение знаний | Поддерживающие | ДирективыСправочникиАвтономные целевые группы | Системы управленческой отчётностиСистемы поддержки принятия решенийОснованные на правилах экспертные системы |
| Автоматизирующие |  | Системы автоматизации рабочих процессовИскусственный интеллектРоботы |
| Создание знаний | Внутренние | Места создания знанийВремя для исследовательских интересов | Анализ данных |
| Внешние | Образовательные услугиДизайн товараМероприятия | Блоги |

Источник: составлено автором на основе литературы, приведённой в пункте «Средства реализации управления знаниями»

Таким образом, организационные знания являются организационным ресурсом. Организация должна извлекать ценность из этих ресурсов, и это достижимо через управление знаниями. Управление знаниями – комплексная дисциплина, затрагивающая многие организационные элементы. Во-первых, это область знаний организации, представляющая из себя организационные знания в разных формах. Во-вторых, это жизненный цикл знаний в организации, показывающий, как знания приобретаются организацией, хранятся, передаются, применяются и ведут к созданию новых знаний. В-третьих, это организационная культура, способствующая управлению знаний через организационные нормы и особую специфику межличностных отношений. В-четвёртых, это организационная структура, которая задаёт связи между людьми через структуру управление и направляет их деятельность по созданию, распространению и применению знаний через внутреннюю и внешнюю мотивацию В-пятых, это лидерство, то есть приверженность руководства высшего звена в управление знаниями, выраженное через планирование и стратегию. Наконец, это конкретные процессы и технологии, которые применяются организацией с целью реализовать управление знаниями. В совокупности все эти элементы системы управления знаниями предлагают широкий набор тактик и подходов, к которым может обратиться организация для получения ценности из своих, возможно, главных организационных ресурсов – знаний.

## Некоммерческий сектор

### Характеристики некоммерческих организаций в мире и России

Некоммерческий сектор (также называемый «третьим сектором») включает в себя все организации, нацеленные на создание ценности для общества в целом и не ставящие основной целью создание прибыли для владельцев [62]. Роль некоммерческих организаций неоспорима за счёт своего вклада в общество [80]. Будучи самостоятельными организациями, они могут считаться значимой экономической силой в общества [65], что говорит о том, что их устойчивое существование важно для финансовой и социальной обстановок в стране [80].

Некоммерческий сектор обеспечивает вклад в экономику прямым и косвенным образом. Прямой вклад заключается в том, что некоммерческий сектор обеспечивает занятость и самозанятость населения. В какой-то степени некоммерческая организация схожа с малым бизнесом по своим функциям с точки зрения занятости, дополнительно обеспечивая социально-психологическую поддержку сотрудникам и волонтёрам, задействованным в деятельности некоммерческой организации, более активно вовлекая в экономическую деятельность уязвимую часть населения. Некоммерческие организации стимулируют совокупный спрос и увеличивают совокупное предложение, так как они покупают и производят продукты и услуги, необходимые для своей деятельности. Стимулирование экономической активности, в то же время, происходит в нишах, которые на свободном, конкурентном рынке не был бы заинтересован коммерческий сектор из-за слишком маленьких норм прибыли [3].

Косвенный вклад некоммерческих организаций в экономику создаётся из того, что они вносят в социальную сферу элементы конкуренции, прежде всего государственным и муниципальным структурам, в результате чего повышается эффективность функционирования системы предоставления социальных услуг в целом. Деятельность некоммерческих организаций позволяет улучшить показатели уровня образования, здоровья, увеличивая эффективность экономики и обеспечивая более высокие темы экономического развития. Некоммерческие организации улучшают социальный климат, делая вклад в обеспечение социальной и, следовательно, политической устойчивости, что также является необходимым условие экономического развития [3].

Некоммерческий сектор обобщает гетерогенную группу, от мелких местных ассоциаций, управляемых несколькими волонтёрами, до больших международных организаций с тысячами сотрудников и множеством местных подразделений [62]. Однако, можно выделить некоторые общие характеристики, объединяющие сектор:

* наличие стратегических целей, которые не привязаны строго к образованию экономической прибыли для владельцев; достижение позитивных экономических/финансовых результатов является лишь средством создания социальной ценности, а не ключевой целью [20, 62];
* излишние финансовые средства организации не распределяются между владельцами, а направляются обратно в организацию на продвижение к выполнению своей миссии [32];
* услуги организаций в основном направлены на незащищённые или уязвимые социальные группы [20];
* выживание и устойчивость некоммерческих организаций часто зависит от частных и государственных финансовых вложений, что влечёт за собой недостаток человеческих и финансовых ресурсов [62];
* наличие волонтёрских ресурсов, часто характеризуемых гетерогенным опытом и знаниями, высокой мотивацией, неравномерным присутствием и высоким оборотом [62];
* фокус на краткосрочном распределении ресурсов из-за предпочтения деятельности, которая даёт мгновенные результаты, в отличие от долгосрочных инвестиций, преимущества которых отложенные и неопределённые [62];
* способности построить отношения, основанные на сотрудничестве, с заинтересованными лицами, создавая сообщества вокруг конкретных социальных потребностей или проблем; разные члены этих сообществ (волонтёры, сотрудники, спонсоры, местное управление) предлагают ресурсы разного типа для достижения согласованных целей [62];
* необходимость достижения общего консенсуса по стратегии из-за ассоциативной природы некоммерческих организаций, которая требует наличия общих целей и высокой мотивации от человеческих ресурсов (особенно от волонтёров) [62];
* предоставление продуктов и услуг характеризуется значимым компонентом отношений, часто сильно связанным с эмоциональными и нематериальными факторами и к конкретному человеку, который предоставляет продукт или услугу [62].

Некоммерческим организациями можно приписать различные характеристики, влияющие на поведение конкретной организации, однако степень их влияния различна. Например, юридическая форма, сектор деятельности, конкретные аспекты деятельности организации влияют на поведение больше, чем географическое расположение. В то же время, типичные структуры некоммерческих организаций могут сильно разниться в разных географических областях. Это необходимо учитывать в исследованиях некоммерческих организаций [62].

Исторически, в некоммерческом секторе наблюдается недостаток ориентации на достижение максимальных результатов [20]. Большинство организаций действует не просто без бизнес-культуры [24], но и используя начальные, примитивные модели и практики менеджмента [44].

Около двух третей некоммерческих организаций в России обладает годовым бюджетом менее 5 миллионов рублей [1].

Некоммерческие организации в России могут принимать различные организационно-правовые формы [1]:

* общественная организация (45%);
* фонд, благотворительный фонд (28%);
* автономная некоммерческая организация (21%);
* ассоциация/союз (3%);
* другое.

Обычно количество волонтёров в организации больше, чем количество сотрудников. В более чем половины организаций количество штатных сотрудников не превышает 5 человек, а в почти половине некоммерческих организаций количество внештатных сотрудников таже не превышает 5 человек, в то время как в большинстве организаций количество волонтёров составляет от 11 до 50 человек [1].

Высокая доля волонтёрского труда в деятельности некоммерческих организаций является показателем успешности организаций в достижении особого доверия со стороны волонтёров и неоплачиваемых сотрудников, а также привлечении внимания к важности реализации социально значимой деятельности и обеспечения ресурсов для осуществления этой деятельности в виде огромного общественного потенциала [3].

По предметно-тематической направленности можно выделить некоммерческие организации 4 типов [2]:

* экологические – осуществляют деятельность в сфере защиты окружающей среды и экологии;
* социальные – предоставляют социальные услуги, помощь людям, оказавшимся в сложной жизненной ситуации;
* просветительские – осуществляют деятельность в сфере образования, пропаганды;
* правозащитные – осуществляют деятельность в сфере защиты прав человека, юридической помощи и консультирования.

Среди некоммерческих организаций можно выделить инфраструктурные организации сектора, которые поддерживают другие некоммерческие организации и волонтёрскую деятельность. В основном они занимаются предоставлением и распространением информации, знаний и экспертизы [1].

Среди благ, которые производят некоммерческие организации, можно выделить [3]:

* чистые общественные блага;
* смешанные общественные блага;
* клубные блага для своих членов;
* доверительные блага;
* социально значимые блага;
* блага, которые формируются в процессе взаимодействия, общения участников процесса производства.

Некоммерческие организации реализуют весь потенциал работы в определённой социальной системы, когда они осведомлены о сообществе гетерогенных действующих лиц и когда они способны фокусировать ресурсы, предлагаемые людьми, для решения (или смягчения) конкретной социальной проблемы. Играя эту роль, некоммерческие организации должны стремиться к совершенству [62].

### Стратегические приоритеты некоммерческих организаций

В настоящее время некоммерческий сектор переживает процесс глубокого обновления, которое меняет структуру сектора в целом и рабочие процессы организаций в частности [62]. Это вызвано влиянием множества внешних сил:

* растущие ожидания по результативности и эффективности со стороны финансирующих организаций [20];
* рост секторов, где некоммерческие организации вынуждены конкурировать с коммерческими [20];
* растущая сложность окружающей среды [20];
* недостаток ресурсов [62].

Как итог, некоммерческим организациям необходимо постоянно улучшать свою результативность. Спрос на интегрированные, уникальные и своевременные услуги заставляет некоммерческие организации исследовать новые управленческие парадигмы [62].

Гетерогенность некоммерческого сектора вызывает сложности при построении общей дорожной карты к достижению совершенства. Невозможно сформулировать инструкции, которые подходили бы всем возможным ситуациям в некоммерческих организациях. Однако, определение общих ориентиров может предоставить полезные направления конкретным некоммерческим организациям [62].

Например, результативность некоммерческой организации можно измерить через пять главных аспектов, которые означают пять разных способностей, которые должны быть у некоммерческой организации [62]:

* сообщество – способность построить преданное сообщество вокруг конкретной нужды и управлять им;
* видение и стратегия – способность преобразовать видение и миссию в долгосрочную и краткосрочную стратегии;
* создание социальной ценности – способность предоставлять социальную ценность, преследуя высокое качество результата;
* управление активами – способность управлять всеми ресурсами (материальными и нематериальными), доступными сети из местных подразделений;
* экономическая и финансовая жизнеспособность – способность выживать в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

## Управление знаниями в некоммерческом секторе

### Специфика некоммерческих организаций в управлении знаниями

Ранее ужо говорилось, что управления знаниями стало внедряться в стратегии разных организаций, независимо от их размера, географического положения, сектора деятельности. То же самое относится и к некоммерческим организациям – в их организационные стратегии тоже можно включить управление знаниями [20].

Несмотря на то, что у управления знаниями есть потенциал помочь организациям более эффективно использовать свои знания и экспертизу, исследования и применение теории на эту тему в основном было ограничено коммерческим сектором [20, 62]. Системы управления знаниями редко проектируются и применяются в некоммерческом секторе, и ещё меньше усилий предпринято для изучения этой области [62]. Но хоть и применение управления знаниями в некоммерческих организациях слабо изучено, так как у них недостаточно ресурсов и ярко выраженная зависимость от общественных и частных финансовых вливаний для продолжения существования, они всё ещё могут получать преимущества от управления знаниями [20].

По сравнению с коммерческим сектором, управление знаниями и другие организационные и управленческие проблемы находятся на стадии младенчества в некоммерческом секторе [80], что также значит, что в этой области могут наблюдаться значимые различия, зависящие от контекста [48]. И хотя иногда утверждается, что критические факторы для средств реализации управления знаниями одинаковые для обоих секторов [6], при генерализации выводов с одного сектора на другой необходимо проявлять осторожность [20].

Однако, модели и теоретические фреймворки, подходящие для коммерческого сектора, могут быть полезной начальной точкой для развития и проверки моделей и инструментов, подогнанных под нужды некоммерческих организаций. Важно признать особенности некоммерческих организаций, смягчить их слабости и нужды, понять роль, которую должен играть каждый член сообщества для создания и распространения знаний [62].

Одной из важных характеристик некоммерческих организаций является то, что они предлагают, по сути, знаниеёмкие услуги [62], которые используют качество человеческого капитала как источник инноваций и стратегического обновления [12]. В общем, некоммерческие организации всё чаще воспринимаются как один из типичных представителей знаниеёмких организаций [19], ведь там работают такие профессионалы, как психологи, консультанты, медицинские работники, педагоги, которые оказывают свои услуги на основе имеющихся знаний и являются источником главной ценности товара некоммерческих организаций [49].

Команды, занимающиеся управлением знаниями в некоммерческих организациях, сталкиваются со специфическими трудностями [42]:

* сложнее вовлекать сотрудников к участию в процессах управления знаниями – исследования показывают, что в более чем половине некоммерческих организаций в управлении знаниями участвуют меньше 20% целевой аудитории таких проектов;
* сложнее заручаться поддержкой руководства высшего звена – исследования показывают, что для более чем двух третей некоммерческих организаций руководство высшего звена является самым сложным сегментом сотрудников при вовлечении в активности управления знаниями, в то время как в других индустриях такое актуально лишь для 40% организаций.

Особую специфику управлению знаниями придают отношения некоммерческих организаций с внешними организациями, в частности с финансирующими организациями. При формировании процессов управления знаниями, вовлекающих представителей всей отрасли, некоммерческие организации часто испытывают проблемы с нахождением ресурсов для управления всех этих процессов. Финансирующие организацией, с другой стороны, обладают не только необходимыми ресурсами, но и более высоким уровнем управленческих навыков и навыков ведения бизнеса. Однако, попытки финансирующих организаций руководить отраслевыми процессами управления знаниями могут расцениваться как заговор, где распределение финансовых ресурсов будет зависеть от участия в деятельности по управлению знаниями конкретной финансирующей организации. Поэтому, возникает необходимость активного участия третьей стороны, такой как университет, в управлении такими процессами [49].

В целом, взаимодействие с внешними организациями в вопросах управления знаниями играет значительную роль в некоммерческом секторе. Организации, участвующие в сообществах управления знаниями, награждаются за своё вклад ростом своих собственных знаний. Кроме того, организации-участники становятся открыты множеству возможностей взаимодействия, так как каждая организация становится более знаниеёмкой благодаря преимуществам, достигнутым благодаря партнёрству [49].

Раньше неоднократно говорилось о том, что некоммерческие организации характеризуются нехваткой финансовых и человеческих ресурсов. Естественным образом это сказывается и на управлении знаниями. Так как ресурсы в первую очередь направляются на срочные действия с немедленным результатом, управления знаниями оказывается деятельностью, на которую имеющихся ресурсов не хватает.

Ещё одна особенность некоммерческих организаций, а именно полагание на волонтёрские ресурсы, также влияет на управление знаниями. Так как волонтёрские ресурсы характеризуются значительной текучкой, необходимость распространять знания становится острее, так как процесс обучения становится чаще, а знания создаются и распространяются между всё новыми людьми в организации.

Таким образом, можно выделить следующие специфические характеристики управления знаниями в некоммерческих организациях:

* некоммерческие организации могут получать выгоду от управления знаниями, как и другие типы организаций;
* исследования и практическое применение инструментов и методов в управлении знаниями редко рассматривается в контексте некоммерческих организаций, по сравнению с другими типами организаций;
* некоммерческие организации соответствуют критерием знаниеёмких организаций;
* проблемы с вовлечением сотрудников в управление знаниями;
* проблемы с вовлечением руководства высшего звена в управление знаниями;
* существенная зависимость от внешней среды в успехе управления знаниями;
* нехватка ресурсов на деятельность по управлению знаниями;
* текучка кадров среди волонтёров обостряет проблемы управления знаниями.

### Роль управления знаниями в стратегии некоммерческих организаций

Изменения и внешние силы, такие как повышающиеся требования со стороны местных управленческих органов, пользователей услуг и волонтёров, обуславливают процесс обновления управленческих стратегий и инструментов в некоммерческом секторе [62]. Идентификация успешных управленческих инструментов и стратегий, которые способствуют достижению социальной миссии и одновременно усиливают организационную результативность и эффективность [59], ведёт к пониманию важности способности организации управлять всеми имеющимися ресурсами [20]. И самые важные из них – знания, что объясняет ведёт к необходимости приобретения навыков и ресурсов для проведения адекватной стратегии управления знаниями [62].

Хотя управление знаниями только начинает восприниматься как важный элемент стратегиями как исследователями, так и практиками, очевидно, что это – важный управленческий подход для укрепления целей и миссии и для ускорения, улучшения решения проблем и принятия решения, сопровождающийся экономией усилий, затраченных на товар [20].

Управление знаниями помогает организациям смягчать риски, повышать эффективность, поддерживать обучение новых сотрудников и волонтёров и достигать лучших результатов. Например, организации могут использовать управление знаниями для развёртывания новых программ в других местах деятельности, преобразовав информацию по программам в лучшие практики и успешно применяя их повторно в других условиях. Другой пример – использование управления знаниями для облегчения доступа работникам к техническим знаниями, знаниями по конкретным программам, для соединения коллег между собой и для поощрения изменений в поведении. Помимо этого, организации могут использовать управление знаниями для распространения лучших практик между проектами, инфраструктурами и партнёрами во множестве разных точек деятельности [42].

Возвращаясь к категориям эффективной деятельности организации, можно выделить следующий положительный эффект стратегии управления знаниями на стратегические приоритеты [62]:

* управление знаниями проявляет связывающий эффект между участниками сообщества, построенного вокруг социальной проблемы, через уникальное и полезное знание у участников и более чёткое определение и понимание целей некоммерческой организации;
* усиление способности создавать социальную ценность, возникающее при успешном преобразовании накопленного опыта;
* повышение операционной эффективности благодаря более глубокому пониманию специфики работы некоммерческой организации, процессов в ней и возможного уровня результативности;
* улучшение способности выстраивать среднесрочное и долгосрочное соответствие между видением и краткосрочными программами;
* усиленная способность и управлять сообществом, построенным вокруг социальной проблемы, и развивать его благодаря соответствию между необходимыми навыками и знаниями и доступными навыками и знаниями, что в свою очередь ведёт к реалистичным планам развития.

Важно отметить влияние управления знаниями на программы некоммерческих организаций. Очень часто организации проводят большое количество времени, ресурсов и энергии на «изобретение велосипеда», в то время как потенциал успешно реализованных программ остаётся нераскрытым, что, в свою очередь, оказывается большой потерей для сообщества, которому служит организация. Цель в таком случае – реплицировать результат успешных программ, а не их ошибки [13].

Сложности при репликации программ многогранны, но неспособность некоммерческого сектора повторять успешные программы является лишь симптомом более важной проблемы: в некоммерческих организациях отсутствуют критические процессы и знания, необходимые им для развития, оценки, документирования и распространения успешных программ. Таким образом, как и в случае с коммерческими организациями, некоммерческим организациям необходимо создавать для себя знания первой важности и процессы их передачи, чтобы эти и другие организации могли повторить успешные программы или их компоненты тогда и там, где это актуально [49].

### Элементы системы управления знаниями в некоммерческих организациях

Элементы системы управления знаниями являются по совместительству ключевыми факторами, влияющими на успех стратегии управления знаниями в организации. Понимание некоммерческими организациями того, что они знают, сохранение этих знаний, управление ими, понимание того, какие знания уже доступны, а какие необходимо достичь, а также более глубокое понимание других ключевых факторов успешной стратегии управления знаниями определённо предоставит этим организациям существенную выгоду. Непонимание влияния и значимости всех этих элементов может сказаться на способности достигать необходимой результативности и эффективности и не позволить организации перейти на более зрелую стадию, на которой возможно получение полных преимуществ управления знаниями [20]. Неудача в систематическом собирании и дальнейшем распространении знаний повышает риск потери некоммерческой организацией своей конкурентоспособности [49].

Область знаний является элементом системы управления знаниями, определяющий организационные знания как ресурсы организации в разных их формах. Капитал знаний некоммерческих организаций гетерогенный, широко распространённый, как правило не формализованный и нестабильный из-за значительной текучки среди волонтёров. Создание области уникальных, формализованных знаний, полезных для всех сотрудников, – сложная задача для некоммерческих организаций. Часть этих знаний составляют хорошие практики, реализуемые местным организационным элементом некоммерческой организации, ежедневные впечатления волонтёров, законы регулирующих органов по релевантным вопросам, критерии оценки финансирующими организациями результативности некоммерческих организаций. На данный момент, область этих знаний редко формализована и полезна, так как она разделена между разными людьми в организации. Фрагментация знаний (особенно между разными подразделениями одной некоммерческой организации) понижает эффективность деятельности, ограничивает возможности снижения затрат и усложняет обоюдную взаимоподдержку сотрудников в развитии их знаний [62].

В определении области знаний некоммерческих организаций можно использовать те же таксономии, которые используются в общей теории по управлению знаниями. На основе уровня формализации, разделяют явные и неявные знания, причём явные можно разделить на кодифицированные и некодифицированные [62]. На основе уровня распространённости, можно обращать внимание на то, обладают ли этими знаниями индивиды или группы [69].

Более специфично для некоммерческих организаций, можно определить таксономию на основе носителей знаний, выделяя три главные группы [62]:

* знания волонтёров;
* знания сотрудников;
* знания менеджеров;
* знания участников сообщества некоммерческой организации за её пределами.

Разные онтологии знаний могут использоваться для построения матрицы карты знаний (Рис. 3. ). Конкретная позиция в матрице описывает главные характеристики разных таксономий знаний в некоммерческой организации. Идеальное состояние – когда знания в основном сосредоточены на групповом уровне и являются кодифицированными, чтобы максимально ослабить зависимость от конкретных индивидов (особенно волонтёров из-за их высокой текучки) [62]. Существование неявных знаний, которые не могут быть преобразованы в явные, неизбежно [105]; в то же время, эти знания тоже можно кодифицировать для управления. Адекватная стратегия управления знаниями должна способствовать достижению приведённых целевых результатов, помогая некоммерческой организации кодифицировать имеющиеся знания и перенести их из индивидуального уровня на групповой [62].



*(исходная таблица на случай необходимости редактирования)*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Знания по уровню формализации** | **Явные** | **Кодифицированные** |  |  |  |  |  |  |
| **Некодифицированные** |  |  |  |  |  |  |
| **Неявные** |  |  |  |  |  |  |
| **Преимущественные носители знаний** | **Волонтёры** | **Сотрудники** | **Менеджеры** | **Волонтёры** | **Сотрудники** | **Менеджеры** |
|  |  |  | **Индивидуальные** | **Групповые** |
|  |  |  | **Знания по уровню распространённости** |

1. Карта знаний в некоммерческих организациях

Источник: [62]; перевод с английского сделан автором.

Обычно предполагается, что обычно некоммерческие организации работают только с неявными знаниями, так как результат их работы обычно нематериален. Тем не менее, формализация знаний важна при росте организации, расширении команды, распространения деятельности на новые географические места и новые сообщества. И даже если какие-то знания не кодифицированы, это объясняется не природой знаний как таковых и их спецификой в некоммерческих организациях, а скорее недостаточной приверженностью руководства высшего звена, излишним фокусированием на краткосрочные результаты и отсутствием долгосрочной стратегии достижения совершенства [62].

Актуально выделить таксономию знаний по предметному признаку, так как такая таксономия была бы особенно актуальна при обсуждении конкретного экономического сектора. Выделяют шесть широко встречаемых и конкретных областей знаний в некоммерческих организациях [62]:

* бухгалтерские/административные знания;
* управленческие/организационные знания;
* педагогические/обучающие знания;
* знания по фандрайзингу[[3]](#footnote-3)/связям с общественностью/маркетингу;
* оперативные знания;
* мелочные/неспецифические знания.

Приведённые области знаний отличаются друг от друга по своей сути и в каждой организации могут принимать своеобразный вид (Таблица 3). Общий вид таксономии предметных областей специфичен для некоммерческого сектора, хотя связан с общими таксономиями, обсуждаемыми в литературе [62].

1. Предметная таксономия знаний в некоммерческих организациях

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Предметная область знаний** | **Предназначение** | **Компоненты и формы** |
| Бухгалтерские  | Управление некоммерческой организацией с экономико-правовой точки зрения | Отчётность, администрирование, бюджетирование |
| Управленческие | Координация и управление человеческими ресурсами, деятельностью и процессами  | Управление активами, волонтёрами, структурными единицами; набор персонала; информационные менеджмент; мотивация |
| Педагогические | Обучение и переобучение сотрудников и волонтёров | Преподавание, образование, организация процесса обучения, профессиональная подготовка, наставничество |
| Маркетинговые | Определение и управление отношениями с источниками финансовых ресурсов, таких как партнёры, частные жертвователи, организации, местная администрация | Маркетинг, фандрайзинг, управление связями с общественностью |
| Оперативные | Ведение ежедневной деятельности; гетерогенные, специфичны для каждой конкретной организации  | Безопасность, законодательство, поведенческие паттерны, навыки развлечения, навыки консультирования, социально-психологические и другие предметные знания |
| Неспецифические | Приобретается из внешних источников, включая волонтёров, для понимания внешней среды каждого действующего лица; знания индивидов, не связанные напрямую с деятельностью конкретной некоммерческой организации; источник креативности, инноваций и новых возможностей | Прошлый опыт, сторонние знания |

Источник: [62], перевод с английского сделан автором.

Отмечается тенденция некоммерческих организаций держать свои знания на индивидуальном уровне в неявной форме, несмотря на то что знания в этом случае в принципе могут быть кодифицированы и распространены с остальными людьми в организации. Особенно это касается бухгалтерских, управленческих и маркетинговых знаний. Возможными причинами могут быть недостаточная приверженность некоммерческой организации делать эти знания доступными и видимыми для всей организации и ограниченный интерес со стороны волонтёров в организационных и административных аспектах работы организации [62].

Также выделяют наиболее частые проблемы, ассоциируемые с предметными областями знаний в некоммерческих организациях [62]:

* бухгалтерские знания:
	+ риск потери знаний;
	+ в основном в виде бумажных документов;
	+ высокая загруженность сотрудников;
	+ низкая эффективность сотрудников;
* управленческие знания:
	+ повторение ошибок;
	+ изобретение уже имеющихся решений;
	+ низкая доступность данных и информации;
	+ неэффективные связи между оперативной базой и правлением;
* педагогические знания:
	+ обучение требует анализа;
	+ риск потери прошлого опыта;
	+ недостаточное координирование педагогической активности;
* маркетинговые знания:
	+ только часть знаний существует в явном виде;
	+ отсутствие конкретных ролей;
* оперативные знания:
	+ лучшие практики недостаточно описаны;
	+ низкое обогащение должностных функций;
	+ высокая текучка волонтёров;
* неспецифические знания:
	+ полностью на индивидуальном уровне;
	+ сложно обнаружить.

В некоммерческих организациях работает множество сотрудников-профессионалов. То, что они делают и как они это делают, требует важной информации, которую можно приравнять к неявным знаниями. Ключевая задача для некоммерческой организации – преобразовать эти неявные знания в явные. Комбинация и документация явных знаний, полученных из развития, управления и оценки программ, ведут к появлению лучших практик и выученных уроков, которые можно использовать в дальнейшем. Этот процесс позволяет организации модифицировать, повторять и внедрять лучшие элементы старых программ в новые. Как результат, программы получаются лучше, а организация становится более результативной и эффективной [49]. В обеспечении доступности знаний заключается главный компонент работы некоммерческой организации со своей областью знаний.

Жизненный цикл знаний напрямую связан с распространённостью знаний в организации, так как знания в том числе движутся от индивида ко всему сообществу. Можно выделить четыре цикла распространения знаний [62]:

* первый цикл сосредоточен на индивидуальном уровне, то есть знания создаются и используются одним человеком;
* второй цикл вовлекает деятельность по передаче и распространению знаний и объясняет переход с индивидуального уровня на групповой;
* в рамках третьего цикла дальнейшие усилия по формализации и популяризации знаний делают их доступными всей организации;
* четвёртый цикл пересекает границы некоммерческой организации и включает уже всё сообщество благодаря дальнейшей интеграции знаний.

Однако, все эти циклы не спонтанные и требуют соответствующих действий по управлению знаниями [62]. Каждые из этих действий соответствуют какой-либо стадии жизненного цикла знаний, сопровождая их в движении от индивидуального уровня к организационному и межорганизационному.

Для некоммерческих организаций предпринимаются попытки выделения специфичных стадий жизненного цикла знаний [62];

* приобретение знаний;
* кодификация знаний;
* хранение знаний;
* извлечение знаний;
* популяризация и презентация знаний;
* применение знаний;
* создание знаний.

Приобретение знаний происходит, когда некоммерческая организация получает знания из различных источников (ежедневный опыт, внешняя информация, знания специалистов и волонтёров, вклад сообщества). Здесь происходят все действия, выполняемые на индивидуальном и групповом уровне, по собиранию и эксплуатированию знаний до того, как они формализованы и распространены по всей организации [62].

Некоммерческие организации проявляют склонность сохранять знания в неявной форме и распространять их через неформальные, личные каналы, даже когда эти знания могут быть кодифицированы. К возможным последствиям такого поведения можно отнести [62]:

* низкую степень распространённости знаний;
* неточное использование знаний;
* высокая дисперсия знаний.

На стадии кодификации знаний доступные знания собираются с использованием понятных форматов, которые предварительно были оценены и одобрены [62]. Это не значит, что все доступные знания преобразуются в явную форму. Неявные знания могут быть кодифицированы без потери их формы, например, через создание карты знаний и карты экспертов для понимания того, кто какими знаниями обладает [28]. Главная ценность на этой стадии заключается в оценке знаний индивида и преобразовании их в знания, которые может использовать вся организация [62].

На стадии хранения знаний кодифицированные знания хранятся в репозиториях (примеры которых уже раннее обсуждались), откуда дальше эти знания можно извлечь на стадии извлечения знаний согласно потребностям пользователя. Желательно, чтобы деятельность, составляющая эти стадии, была простой, быстрой и точной, так как это способствует обеспечению доступности и полезности знаний в организации [62].

Популяризация знаний заключается в усилении доступности знаний всем в организации. Очень важна форма презентации – определение стандартных и удобных для использования форматов помогает людям их применять и, соответственно, применять популяризированные с помощью этих форматов знаний. Более того, разные люди в организации, особенно в зависимости от их роли в организации, требуют представления информации в более подходящем им виде, что определяется тем, как они эту информацию используют. Таким образом, гибкость – ещё один важный компонент деятельности в рамках жизненного цикла знаний [62].

На стадии применения знаний знания преобразуются в действия и применяются в деятельности некоммерческой организации. Пока она это делает, организация аккумулирует новый опыт, взаимодействует с заинтересованными сторонами, генерирует новые идеи и в итоге создаёт новые знания, которые могут питать и обновлять другие стадии жизненного цикла знаний в организации [62].

Нетрудно отметить, что предложенный жизненный цикл имеет много общего с другими жизненными циклами, предложенными раннее в обзоре литературы. Выделяются важные элементы, такие как кодификация, извлечение и презентация знаний, однако можно высказать следующую критику предложенной модели:

* кодификация и извлечение знаний сопутствуют хранению знаний, то есть имеет смысл рассматривать их как существующие преимущественно одновременно процессы;
* предложенный цикл имеет мало специфики в некоммерческом секторе, что говорит о том, что и другие модели (в частности, обобщающая модель, предложенная автором) могут применяться для некоммерческого сектора.

Обращаясь к сообществу, так важному для понимания контекста деятельности некоммерческого сектора, разные члены сообщества принимают участие в каждой стадии жизненного цикла знаний. Обычно, такие стадии, как приобретение и хранение знаний вовлекают лишь членов непосредственно организации, в то время как передача, применение и создание знаний чаще вовлекают других членов сообщества [62].

Обобщая жизненный цикл знаний с предметными областями знаний некоммерческой организации, часто не все области знаний одинаково проходят жизненный цикл, что, в свою очередь, объясняет определённые проблемы, связанные со степенью распространённости конкретных областей [62]:

* бухгалтерские знания обычно поддержаны на всех этапах жизненного цикла, что значит, что проблемы, связанные с недостаточной распространённостью этих знаний, заключается скорее в культурных барьерах, чем в технических неполадках;
* управленческие и маркетинговые знания обычно кодифицированы, хранятся и могут извлекаться своими предыдущими владельцами, однако редко распространяются, популяризируются и обновляются;
* оперативные знания обычно кодифицированы и распространены, хорошо поддержаны на всех стадиях жизненного цикла, то есть здесь усилия могут быть направлены на дальнейшее увеличение эффективности управления этими знаниями;
* педагогические знания обычно кодифицированы, хотя несколько реже распространяются;
* неспецифические знания обычно не ценятся некоммерческими организациями, которые не воспринимают их как источник новых возможностей.

Таким образом, в вопросе жизненного цикла знаний ключевой задачей некоммерческой организации в управлении знаниями является последовательное преобразование спрятанных, недоступных знаний в полезные, практичные и используемые знания, приносящие ценность [62].

Касательно культуры управления знаниями в организации, успех стратегии управлении знаниями в некоммерческом секторе определённо зависит от существующих ценностей, поддерживаемых сообществом организации. Особенно это связано с исторически-социальным контекстом существования некоммерческих организаций. Например, определённые социальные проблемы ведут к появлению ценностей, высоко ценящих анонимность и секретность среди членов сообщества и организации, в особенности волонтёров, что несомненно сказывается на успехе распространения знаний [62].

Культура управления знаниями (культура, сконцентрированная на знаниях; культура, дружелюбная к знаниям [28]) определяется ценностями и нормами, которые уделяют большое внимание организационным знаниями и непрерывному обучению. Эти убеждения, ценности, нормы, традиции определяют качество проделанной работы, способ мышления и действий в организации, определение важности знаний и их необходимости в ежедневных решениях и действиях [20]. Культурные ценности и нормы способны влиять на конкретные практики управления организации и даже определять их [30].

Среди других факторов, влияющих на культуру управления знаниями, можно назвать возраст и текучку, так как они часто определяют отношение к изменениям среди членов организации. Внедрение системы управления знаниями сложнее, когда сотрудники в основном более старшего возраста или когда они долго работают в организации, особенно эти система требует существенных изменений привычных процедур или внедрения новой информационно-технологической инфраструктуры [62].

Культура управления знаниями может проявляться следующими примерами [20]:

* сотрудники действуют согласно тому, как устроена организация;
* сотрудники осознают образ организации в глазах благополучателей;
* сотрудники понимают, что ожидается от них в работе;
* сотрудники видят связь между их знаниями и качеством предоставляемых услуг;
* каждый сотрудник выполняет какую-либо важную функцию;
* сотрудники видят связь между своими знаниями и способами выполнения их работы;
* сотрудники периодически размышляют о том, каким образом были решены проблемы в прошлом;
* сотрудники осознают ответственность за свои знания и за качество своей работы, ассоциируемое с этими знаниями;
* сотрудники пытаются понять важные процессы в организации;
* сотрудники пользуются записями, которые генерируются по мере работы;
* сотрудники действуют согласно определённым принципам;
* руководство высшего звена обращает внимание на важные знания.

Для построения культуры управления знаниями некоммерческие организации должны поощрять ценности и нормы, которые подкрепляют взращивание, изучение и эксплуатацию организационных знаний по всей организации. Эти ценности и нормы должны определяться вокруг важности знаний и познания, понимания того, какие знания важны в повседневной жизни и для качественной работы или принятия лучших решений. Также важны нормы и ценности, сконцентрированные вокруг важности улучшения, обновления и развития области организационных знаний [20].

Создание культуры управления знаниями необходимо, чтобы некоммерческая организация была инновационной, шибкой, эффективной и результативной. Только при идентификации и распространении доступных знаний по всей организации каждый отдельный работник может адекватно действовать, ведь каждый поступок синтезирует весь опыт, приобретённый организацией и передавшийся этому работнику. Таким образом, именно культурные моменты определяют то, что успех конкретного работника зависит от успеха и неудач всей организации и фильтруется ими [62].

Организация управления, как элемент системы управления знаниями, принимает во внимание организационную структуру и особенности мотивирования сотрудников. Чтобы сотрудники участвовали в средствах реализации управления знаниями, они должны понимать, какая ценность из этого появляется для них, для программ, для проектов и для благополучателей. Некоммерческие организации в этом плане могут существенно рассчитывать на использование энтузиазма работников вокруг миссии и людей, которым они служат, для вовлечения их в процессы сотрудничества и распространения знаний [42].

Большую роль играет организационная приверженность (organisational commitment), которая означает чувство психологической привязанности, которую ощущает индивид по отношению к организации [73]. Организационную приверженность можно охарактеризовать через три фактора [92]:

* одобрение целей и ценностей организации;
* желание предпринимать усилия ради организации;
* желание быть членом организации.

Можно выделить два компонента организационной приверженности [20]:

* личная приверженность (personal commitment);
* обязующая приверженность (instrumental commitment).

Личную приверженность составляют эмоциональная приверженность (affective commitment) и нормативная приверженность (normative commitment). Эмоциональная приверженность наблюдается, когда сотрудник испытывает эмоциональную связь с организацией, со статусом члена организации, чувствует свою принадлежность организации, когда с эмоциональной точки зрения ему важно работать над движением организации к своим целям, что заставляет его желать быть членом организации. Нормативная приверженность наблюдается, когда сотрудник остаётся в организации, потому что чувствует, что он обязан организации и просто должен помогать ей в её деятельности [20].

Личную приверженность могут характеризовать следующие наблюдаемые явления [20]:

* сотрудники гордятся тем, что они работают в организации;
* сотрудники ощущают чувство гордости, когда они говорят другим людям, что работают в организации;
* сотрудники ощущают себя частью организации.

Обязующую приверженность составляют приверженность поощрению (reward-based commitment) и продолжающаяся приверженность (continuance commitment). Приверженность поощрению наблюдается, когда сотрудник хочет помогать организации достигать свои цели, потому что он или она хотят получать собственную выгоду, которая ассоциируется с успехом всей организации. Продолжающаяся приверженность наблюдается, когда сотрудник остаётся в организации из-за восприятия затрат, ассоциируемых с уходом из неё, как слишком высоких (например, уменьшение зарплаты, статуса или риск не найти новую позицию) [20].

Приверженности поощрению свойственны следующие характеристики [20]:

* сотрудники не готовы давать организации больше, чем они от неё получают;
* без дополнительного поощрения сотрудники не готовы предпринимать усилия сверх необходимого ради организации.

Продолжающейся приверженности свойственны следующие характеристики [20]:

* при появлении возможности получить работу в другом месте сотрудники бы незамедлительно ей воспользовались;
* сотрудники считают, что их коллеги незамедлительно бы воспользовались возможностью получить другое место работы при появлении таковой;
* сотрудники остаются в организации потому, что не могут найти другой работы.

Связь организационной приверженности и управления знаниями обоснована теоретически [82]. Например, личная приверженность организации, её миссии и стратегии, а также укрепление и развитие этой приверженности важны для создания знаний [20]. Также приверженность сотрудников влияет на то, сколько усилий готовы тратить сотрудники на передачу своих знаний. Помимо этого, приверженность сотрудников влияет и на их отношение к используемым организацией средствам реализации управления знаниями как таковым [46]. Более того, если сотрудники совершенно не ощущают приверженности по отношению к организации, все инвестиции в управление знаниями могут оказаться напрасными [102]. Тип приверженности тоже имеет важность. Так, приверженность поощрению демонстрирует прямое негативное влияние на формальные практики управления знаниями [20].

Для повышения личной приверженности, некоммерческим организациям необходимо вовлекать сотрудников в достижение миссии организации и делать так, чтобы они чувствовали себя частью организации [20]. Для этого организации могли бы применять следующие стратегии:

* система поощрений, основанная на соответствующих характеристиках личной приверженности [20];
* соблюдение процессуальной справедливости [20];
* поддержка руководством высшего звена стремлению в исполнении потребностей сотрудников в уважении, принятии и ощущения причастности [20];
* рабочие условия, позволяющие сотрудникам чувствовать себя удовлетворительно и развиваться [27];
* поддержание высокой автономии среди сотрудников [64].

Среди других критических факторов важно также учитывать возможное влияние внешней и внутренней мотивации на участие в управлении знаниями, которое обсуждалось раннее [20].

Другой важный элемент организации управления, который может влиять на управление знаниями в организации, – это позиция организации в своём жизненном цикле. Можно выделить четыре стадии зрелости организации [62]:

* появление;
* рост;
* зрелость;
* упадок.

Позиция в конкретной стадии жизненного цикла не обязательно зависит от возраста организации. Важными факторами также являются управленческие практики и степень их зрелости [62].

Успех деятельности по управлению знаниями зависит от стадии зрелости организации таким образом, что лишь со второй стадии можно говорить о том, что организация готова заниматься этой деятельностью. Это объясняется тем, что на первой стадии организации сосредотачивают усилия на построении сообщества вокруг социальной проблемы и на определении конкретной миссии и целей. Уже на второй стадии организации задумываются об управленческих вопросах и об эффективном управлении ресурсами, в том числе организационными знаниями [62].

Юридический статус некоммерческой организации влияет на предрасположенность организации к тем или иным действиям, в том числе к управлению знаниями. Юридические структуры, контекст деятельности которых больше приближен к коммерческим организациям (например, социальные кооперативы) демонстрируют большую готовность развивать управление знаниями, чем структуры, контекстом своей деятельности отдалённые от коммерческих организаций (например, ассоциации добровольцев) [62].

Иерархическая структура некоммерческих организаций также влияет на управления знаниями в них. Некоммерческие организации с централизованной структурой, низким уровнем автономии демонстрируют меньший интерес к созданию системы управления знаниями. В то время как некоммерческие организации с большей автономией, особенно со множеством подразделений, намного чаще заинтересованы в поддержании эффективной коммуникации и результативности передачи знаний [62].

Лидерство, как элемент системы управления знаниями, играет важную роль и в контексте некоммерческих организаций. Разные вещи могут определять приверженность руководства высшего звена к управлению знаниями. Например, стиль лидерства может быть важным фактором, определяющим успех стратегии управления знаниями [20].

Другой важный фактор – прошлое представителей руководства высшего звена и их средний возраст. В некоммерческих организациях, у руководства высшего звена которых есть опыт работы в коммерческих организациях, чаще наблюдаются налаженные процессы управления знаниями. С одной стороны, это обусловлено возможным наличием опыта таких руководителей в соответствующих вопросах, а с другой – меньшей подозрительности по отношению к инструментам, родившимся в контексте коммерческого сектора [62].

Другой важный элемент лидерства – наличие стратегии управления знаниями и общего планирования. Понятная стратегия помогает обеспечить участие заинтересованных сторон и фокусироваться на конкретных целях и задачах, привязанных к миссии организации [42].

В целом можно описать следующую последовательность построения стратегии управления знаниями [42]:

1. Сбор информации о том, что важно для организации в целом, что прежде всего выражается через краткосрочные и долгосрочные цели организации.
2. Привязка к собранной информации по организационным приоритетам критических областей знаний, необходимых для достижения соответствующих целей.
3. Подбор соответствующих инструментов, которые построят систему управления знаниями вокруг критических областей знаний организации.
4. Определение целей и метрик результативности и эффективности стратегии управления знаниями.
5. Внедрение подобранных инструментов в работу организации.

Из приведённой последовательности очевидно, что стратегия управления знаниями должна соответствовать общей стратегии организации и быть её частью или хотя бы способствовать её достижению [62].

Стратегией управления знаниями также задаются и средства управления знаниями, являющиеся элементом системы управления знаниями. Среди них могут быть как формальные средства или практики, так и неформальные. Следующие наблюдаемые характеристики говорят о наличии формальных средств реализации управления знаниями [20]:

* сотрудники посещают обучающие курсы за пределами организации или на рабочем месте;
* организация сотрудничает с другими организациями для приобретения большего объёма информации;
* сотрудники посещают семинары и конференции, читают тематические публикации;
* организация нанимает специалистов в релевантной теме;
* сотрудники используют информацию, которая хранится в информационно-технологической инфраструктуре организации;
* сотрудники обладают инструментами и способами записывать и сохранять самую важную информацию, которые они находят в процессе работы или обучения;
* сотрудники обращают внимание на то, что делают другие организации;
* сотрудники, которые делятся своими знаниями, получают поощрение какой-либо формы;
* организация знает, какой информации о ней обладают другие организации.

О наличии неформальных средств реализации управления знаниями свидетельствуют следующие наблюдаемые процессы [20]:

* сотрудники обсуждают друг с другом темы, которые они не очень хорошо понимают;
* сотрудники обсуждают с коллегами свои функции;
* сотрудники обсуждают с коллегами организацию;
* сотрудники рассказывают друг другу о случаях, произошедших на работе;
* сотрудники обсуждают работу не только во время работы или на рабочем месте;
* сотрудники спрашивают у коллег совета по решению проблем, с которыми столкнулись эти сотрудники и которые схожи с проблемами, ранее попадавшимся их коллегам.

Средства реализации управления знаниями также должны быть направлены на построение культур управления знаниями. Культурные изменения, способствующие развитию управления знаниями, могут быть вызваны следующими стратегиями [49]:

* обучающие программы;
* сообщества практиков;
* программы наставничества.

Тренинг и обучающие программы – непрерывный развивающий инструмент, заключающийся в предоставлении, обновлении и развитии знаний сотрудников, их навыков и компетенций касательно их рабочих задач и преследуемых рабочих результатов. Тренинг предоставляет участникам время и возможность задуматься над тем, как выполняется работа и как можно достигать большей результативности и эффективности [20]. Развитие обучающих программ особенно важно для знаниеёмких организаций [62] и при правильных инвестициях в содержимое и структуру обучающих программ может приводить к ценным организационным результатам [102]. Иначе знания, навыки и компетенции сотрудников будут деградировать [20].

Тренинг важен для управления знаниями, так как стратегия управления знаниями не будет работать, если у сотрудников отсутствуют необходимые для работы знания или они устарели, то есть если у сотрудников нет знаний, которыми они могли бы делиться [20]. В то же время, сотрудники, больше вовлечённые в процессы обучения и переобучения демонстрируют большую готовность делиться своими знаниями и создавать новые [21]. Это можно объяснить тем, что сотрудники, участвующие в обучающих программах, чувствуют себя более уверенными в своих знаниях и больше расположены ими делиться [18].

При организации тренинга для управления знаниями необходимо ценить и предоставлять обучающие возможности, как формальные, так и неформальные, которые сосредоточены на настоящих и будущих потребностях организации и сотрудников и нацелены на сопровождение выполнения рабочих задач. Эту деятельность можно назвать профессиональным обучением (work-related training). Это должно сопровождаться процедурами управления обучением (training management procedures), которые заключаются в анализе, спецификации целей обучения, проектировании, планировании, развитии и оценке результатов обучающих программ [20]. При отсутствии таких процедур, а также при недостаточном вовлечении и участии сотрудников организации, обучение не может быть максимально эффективным [102].

Результаты профессионального обучения в организации могут демонстрировать следующие явления [20]:

* обучающие программы позволяют сотрудникам выполнять разнообразные задачи;
* организация использует обучающие программы для достижения своих целей;
* обучающие программы высоко ценятся;
* обучающие программы учитывают потенциальное будущее вне пределов организации;
* сотрудники используют на практике то, что они получают на обучающих программах;
* средства, потраченные на обеспечение обучающих программ, себя оправдывают;
* к обучающим программам прибегают в случае необходимости в ответах и решениях на существующие вопросы и проблемы;
* обучающие программы включают возможность для сотрудников делиться своим опытом;
* обучающие программы, в которых участвуют сотрудники, связаны с их работой.

Эффективность процедур управления обучением может демонстрироваться через следующие явления [20]:

* предпринимаются усилия по оценке того, насколько обучающие программы достигают своих целей;
* все сотрудники играют важную роль в определении целей обучающих программ;
* сотрудники заинтересованы в том, чтобы делиться с коллегами знаниями, полученными на обучающих программах;
* обучающие программы тщательно спланированы;
* непрерывное развитие сотрудников в организации высоко ценится.

Таким образом, обучающие программы составляют неотъемлемую часть формальных средств реализации управления знаниями. На неформальные процессы передачи знаний в организации могут влиять обучающие программы, в меньшей степени сосредоточенные на рабочих задачах, например, в области коммуникаций, коллегиального обучения, построения команд, взаимодействий, креативного мышления. Процедуры управления обучением, в свою очередь, могут рассматриваться и как формальные средства управления знаниями, и как неформальные [20].

Обращаясь к особой роли сообщества и заинтересованных сторон в контексте работы некоммерческих организаций, в ряде средств реализации управления знаниями (например, в сообществах практиков) имеет смысл вовлекать внешние организации, например, финансирующие. У них может быть больше ресурсов и навыков построения таких средств, выстраивания сообществ практиков, в то время как результаты таких средств предоставляют преимущества не одной организации, а сообществу и целой отрасли [49].

Конечно, разные элементы системы управления знаниями влияют друг на друга и связаны между собой. Например, личная приверженность, особенно в некоммерческих организациях, влияет на построение культуры управления знаниями, так как решение таких нематериальных вопросов, как построение особой культуры, сильно завязано на том, чтобы руководство и сотрудники были лично привержены организации. В свою очередь, продолжающаяся приверженность и приверженность поощрению препятствуют развитию культуры управления знаниями [20].

Культура управления знаниями, в то же время, задаёт контекст для успеха обучающих программ организации [20], так как культурные ценности и нормы играют большую роль при решении вопросов построения обучения [17]. Например, они определяют [20]:

* как воспринимаются обучающие программы руководством и сотрудниками;
* как осуществляются и осуществляются ли процедуры управления обучением;
* какой объём обучающих программ предлагается;
* какой материал предлагается в рамках обучающих программ;
* какую поддержку оказывает руководство высшего звена обучающим программам;
* насколько сотрудники поддерживают обучающие программы и участвуют в них.

Таким образом, культура управления знаниями влияет как на профессиональное обучение, так и на процедуры управления обучением [20].

Подводя итог, можно сказать, что управление знаниями недостаточно развито в некоммерческом секторе по ряду причин, главными из которых можно назвать общую недоразвитость использования управленческих инструментов в секторе, высокую текучку и нехватку финансовых, человеческих и временных ресурсов в среднесрочной и долгосрочной перспективах. В то же время, управление знаниями определённо обладает потенциалом помочь некоммерческим организациям в их деятельности, так как они по своей природе знаниеёмкие, работают в контексте сообщества и в целом обладают преимуществами вовлечения сотрудников в управление знаниями за счёт деятельности, сосредоточенной вокруг социальных проблем.

Рассматривая систему управления знаниями, для каждого элемента можно выделить явления, положительно или отрицательно сказывающиеся на успехе управления знаниями в организациях. Это значит, что при построении эффективной системы управления знаниями большую роль необходимо отводить стратегии управления знаниями, связанной с целями организации и учитывающей особенности некоммерческого сектора в целом и контекста деятельности конкретной некоммерческой организации в частности.

## Постановка исследования

### Актуальность проблемы

Исходя из предыдущего анализа литературы, можно выделить следующую проблему – недостаточное развитие управления знаниями в некоммерческом секторе и необходимость дальнейшего глубокого анализа существующих систем управления знаниями для уточнения факторов успеха и неудач и определения направлений развития и совершенствования деятельности в этом вопросе.

Актуальность этой проблемы начинается и за пределами некоммерческого сектора, так как в управлении знаниями наблюдается недостаток эмпирических исследований [5]. Проведение исследования, изучающего существующую картину в управлении знаниями, могло бы уточнить и проверить теоретические концепции, проинтерпретировать результаты имеющихся исследований или предложить материал для построения новых теоретических конструкций.

Вторая важная причина, определяющая актуальность проблемы и исследования это темы, заключается уже в особенностях некоммерческого сектора, о котором уже было сказано, что развитость управления знаниями в нём оставляет желать лучшего, особенно по сравнению с коммерческими организациями, в то время как выгода от управления знаниями для некоммерческих организаций очевидна. Учитывая важную социальную и экономическую роль, которую играют некоммерческий сектор в обществе и государстве, особенно актуально изучить процессы, обеспечивающие генерацию некоммерческими организациями ещё большей ценности с эффективным использованием необходимых для этого ресурсов.

В-третьих, исследования на тему управления знаниями в некоммерческих организациях крайне немногочисленны, особенно на русском языке и в российском контексте. Как результат, как среди исследователей, так и среди практиков сложно определить концепции, специфические для сектора, с которыми большинство было бы согласно. Заметны сложности и неопределённости в языке и идентификации различных понятий.

Таким образом, проблема недоразвитости управления знаниями в некоммерческом секторе диктует необходимость более тщательного изучения этой области. За неимением большой исследовательской базы для действительности Санкт-Петербурга, эмпирические исследования с изучением текущего состояния особенно актуальны для выдвижения дополнительных теорий, интерпретации полученных в более ранних исследованиях результатов, создания базы для генерации концепций и заявлений на общую совокупность. Полученные результаты могут быть использованы исследователями для дальнейшего погружения в тему управления знаниями в некоммерческих организациях и практиками для использования полученных закономерностях, связях и рекомендаций в своей деятельности по построению системы управления знаниями.

### Постановка задач исследования

Цель исследования –разработать рекомендации по дальнейшему улучшению систем управления знаниями для некоммерческих организаций Санкт-Петербурга.

Структурирование элементов системы управления знаниями позволить выявить важные характеристики этих элементов, актуальные для некоммерческих организаций Санкт-Петербурга. Кроме того, такая структура обеспечит основу для анализа систем управления знаниями и для выработки соответствующих рекомендаций.

В первую очередь, необходимо выявить специфику роли управления знаниями в некоммерческих организациях Санкт-Петербурга. Во-первых, это позволит подтвердить актуальность исследования для некоммерческих организаций. Во-вторых, результат выполнения этой задачи позволит обратить внимание на главную ценность, которые видят организации в создании и распространении знаний в организации.

Следующие задачи сконцентрированы на описании и анализе элементов системы управления знаниями, особенно информационных и материальных. Касательно информационных элементов, необходимо выявить и структурировать область знаний в некоммерческих организациях. Это позволит выявить ключевые предметные области знаний, актуальные для сектора.

Кроме того, идентификация конкретных предметных областей позволит оценить распространённость знаний среди членов некоммерческих организациях Санкт-Петербурга в различной форме. Это позволит оценить, насколько доступны разные типы знаний сотрудникам в организации.

В этом плане существенно важно предварительное структурирование предметных областей управления знаниями, так как средства реализации управления знаниями в том числе зависят от того, знаниями какой предметной принадлежности пытаются управлять. Справедливо предположить, что в первую очередь усилия направлены на оперативные знания, так как именно они непосредственно генерируют ценность для потребителя товаров организации. Акцент только на них не позволит проанализировать эффективность всей системы управления знаниями, так как в результате оценивается лишь узкая часть цепочки создания ценности, не способная в одиночку поддерживать существование всей организации. Поэтому есть смысл уделять внимание всей предметной области знаний некоммерческого сектора.

Результаты оценки распространённости знаний среди членов организации отчасти определяются полнотой жизненного цикла соответствующих знаний, которую тоже необходимо оценить. Недостаток деятельности по созданию, распространению и применению предметных знаний в результате не может не сказаться на степени их распространённости среди сотрудников.

Необходимо также уделить внимание идентификации характеристик нематериальных элементов управления знаниями в некоммерческих организациях. Так как здесь в литературе наблюдается меньше консенсуса и меньше структуры, имеет место использовать открытые методы исследования чтобы описать имеющуюся картину по культуре управления знаниями, структуре управления и лидерству в некоммерческих организациях, а затем анализировать полученные результаты предметно.

Затем необходимо выявить наличие и изучить суть средств реализации управления знаниями на разных этапах жизненного цикла знаний в некоммерческих организациях. Результаты этой задачи позволят узнать, какие процессы и технологии используются некоммерческими организациями на данный момент и как они поддерживают поддержание жизненного цикла знаний в организации для обеспечения их максимальной распространённости.

После структуризации и анализа отдельных элементов системы управления знаниями необходимо выявить главные проблемы, наблюдаемые в системе управления знаниями в некоммерческих организациях. Эти проблемы могут объяснять недостаточную распространённость отдельных знаний, барьеры на пути средств реализации управления знаниями и особенности нематериальных элементов системы управления знаниями.

В результате появляется возможность аналитическим путём разработать систему рекомендаций для улучшения систем управления знаниями некоммерческих организаций. Система должна учитывать специфику той конкретной некоммерческой организацией, которая может ей воспользоваться, то есть она должна предоставлять определённую степень гибкости. Кроме того, эта система рекомендаций должна учитывать особенности, схожести и различия, выявленные во время анализа элементов системы управления знаниями, и адресовать конкретные проблемы, выведенные в результате этого анализа.

Задачи исследования можно обобщить следующим образом:

* выявить роль управления знаниями в некоммерческих организациях;
* выявить и структурировать область знаний в некоммерческих организациях;
* оценить распространённость знаний среди членов некоммерческих организаций;
* выявить факторы нематериальных элементов системы управления знаниями в некоммерческих организациях;
* выявить наличие и изучить суть средств реализации управления знаниями на разных этапах жизненного цикла знаний в некоммерческих организациях;
* выявить главные проблемы, наблюдаемые в системах управления знаниями в некоммерческих организациях;
* разработать систему рекомендаций для улучшения систем управления знаниями некоммерческих организаций.

Таким образом, аналитическим путём с анализом структурных элементов системы управления знаниями на предмет особенностей, схожестей и различий достигается структурированное понимание текущего состояния управления знаниями в некоммерческих организациях Санкт-Петербурга и выявляется гибкая система рекомендаций, адресующая специфичный контекст некоммерческой организации и предлагающая рекомендации, направленные на улучшение системы управления знаниями в организации.

## Выводы по главе 1

Знания – важнейшие организационный ресурс. Знания напрямую определяют ценность товара всех организаций, особенно тех, ценность товара которых в основном определяется качеством рабочей силы (знаниеёмких организаций). Однако ценность организационных ресурсов не появляется самопроизвольно, как и в случае с ресурсами других типов. Следовательно, организациям необходимо выстраивать деятельность по управлению знаниями, задача которой – обеспечивать получение ценности из организационных знаний.

В теории управления знаниями одно направление фокусируется на описании знаний как организационных ресурсов в разных их формах и проявлениях, выделяя различные таксономии знаний. Другое направление фокусируется на описании процесса познаний и на жизненном цикле знаний, который последовательно проходят знания, распространяясь между сотрудниками организациями и применяясь впоследствии в реальной работе. Оба направления так или иначе присутствуют в любой организации, однако контекст её деятельности и стратегические приоритеты могут обосновывать приоритеты преследования одного направления над другим.

Помимо описания природы знаний и процесса их распространения в организации перед генерацией ценности, важно учитывать и другие организационные факторы, влияющие на успех управления знаниями в организации. Важнейшим фактором является культура управления знаниями, так как социальные нормы и ценности в организации в существенной степени определяют, насколько сотрудники хотят участвовать в управлении знаниями. Организация управления влияет на то, как организационная структура влияет на распространение организации, и на то, насколько мотивированы сотрудники участвовать в управлении знаниями. Лидерство демонстрирует высокую важность для управления знаниями, так как приверженность руководства высшего звена деятельности по управлению знаниями напрямую влияет на то, будет ли сформулирована стратегия управления знаниями и насколько тщательно она будет проработана, внедрена и анализируема.

Вместе со средствами реализации управления знаниями, в которые входят организационные процессы и информационные технологии, используемые организацией для непосредственной реализации стратегии управления знаниями, все эти элементы образуют систему управления знаниями. Информационные элементы – область знаний и жизненный цикл знаний – задают контекст жизни организационных знаний в организации, нематериальные элементы – культура управления знаниями, организация управления и лидерство – задают контекст деятельности человеческого капитала, и материальные элементы – средства реализации управления знаниями в виде процессов и технологий – задают контекст реализации стратегии управления знаниями.

Некоммерческие организации могут получить множество преимуществ от реализации системы управления знаниями. Более того, такие характеристики некоммерческого сектора, как знаниеёмкость деятельности, поддержка сообщества и приверженность сотрудников миссии организации, адресованной на решение социальной проблемы, только способствуют успешному управлению знаниями. Однако, исследования на тему управления знаниями не распространены, а на практике управление знаниями редко является одним из приоритетов в некоммерческом секторе. Во многом это обосновано объективными характеристиками некоммерческого сектора, например, нехваткой финансовых и человеческих ресурсов и высокая текучка среди волонтёров как значимой части человеческого капитала организации, но также это связано с субъективными причинами, а именно с общей недоразвитостью использования управленческих методик в контексте некоммерческих организаций.

Следовательно, объясняется актуальность проблемы недоразвитости системы управления знаниями в некоммерческих организациях. Исследования на эту тему могли бы не только описать текущее состояние управления знаниями в некоммерческом секторе на примере конкретной географической местности (Санкт-Петербург), но и сконцентрироваться на каждом элементе системы управления знаниями для выявления закономерностей, связей, гипотез и умозаключений, которые в итоге могли бы вылиться в систему рекомендаций для некоммерческих организаций.

Анализ системы управления знаниями, таким образом, может адресовать типичные проблемы некоммерческого сектора в управлении знаниями и сформулировать способы успешного получения ценности из того обилия организационных знаний, которыми могут похвастаться некоммерческие организации.

# Проведение исследования

## Методология исследования

### Исследовательский метод

Уже неоднократно указывалось на недостаточный объём исследований в области управления знаниями в некоммерческом секторе, особенно на русском языке. Также упоминалась нехватка эмпирических исследований, которые бы изучали наблюдаемое состояние различных элементов системы управления знаниями в организациях, связи между различными факторами, связанными с управлением знаниями, лучшие практики для обеспечения наилучшего создания и распространения знаний в организации. Поэтому был выбран формат эмпирической работы, позволяющий через изучение реальных данных и взаимодействие с реальными представителями объекта исследований, а именно некоммерческих организаций Санкт-Петербург, познать предмет исследования, а именно системы управления знаниями.

Для описания недостаточно изученных областей исследований рекомендуется использовать качественные методы исследования, чтобы выявить фактическую информацию о предмете исследований на основе интерпретации опыта, полученного через близкое взаимодействие с объектом исследования. Использование качественных методов исследования обеспечивает наибольшую открытость случайным открытиям и выводам, позволяет интерпретировать личный опыт, природу определённых закономерностей и механизм влияния отдельных факторов на исследуемое явление [40].

Тем не менее, важно отметить и то, что часто и качественные, и количественные методы исследования способны приводить к достижению похожих исследовательских задач [93]. Помимо этого, для наилучшего изучения исследуемой области рекомендуется использовать и качественные, и количественные методы. Например, качественные методы могут предшествовать количественным методам, чтобы выявить основные проблем, факторы, взаимосвязи, критерии исследуемой области, описать их, выдвинуть гипотезы, сформулировать теории, а затем генерализировать их с помощью количественных методов на всю совокупность возможных случаев через более точное изучение более широкого количества кейсов. Качественные методы также могут идти после количественных методов и интерпретировать полученные с помощью количественных методов результаты с помощью более близкого контакта с объектом исследований, получения более открытых, неконтролируемых ответов на поставленные вопросы, объяснения, подтверждения или опровержения выводов и умозаключений, сделанных на основе количественных методов [40].

Так как данная работа ограничена в исследовательских и временных ресурсах, автору представляется нецелесообразным проводить полноценное исследование управления знаниями в некоммерческом секторе. Из-за нехватки исследовательского материала по теме, проведение количественного исследования представляется проблематичным из-за того, что не известна терминология представителей объекта исследования, используемая для описания темы, являющейся в центре исследования. Помимо этого, недостаточно факторов, взаимосвязей, которые можно было бы протестировать с помощью количественного исследования. Другими словами, недостаточно предварительной информации, которую можно преобразовать в вопросы количественного исследования. Поэтому было принято решение использовать качественные методы исследования для анализа систем управления знаниями в некоммерческих организациях с потенциалом использования полученных результатов для проведения последующего количественного исследования.

Можно выделить следующие основные качественные исследовательские методы [79]:

* полуструктурированные интервью;
* неструктурированные интервью;
* наблюдения;
* открытые опросы;
* изучение текстовой информации.

Метод полуструктурированного интервью подходит целям исследования, так как используется в случаях, когда необходимо получить информацию, обладающую сильным описывающим потенциалом. Суть полуструктурированного интервью заключается в том, что исследователь определяет небольшой набор вопросов или тем, которые относятся к предмету исследования, но во время интервью обладает возможностью несколько менять формулировку вопросов или их порядок в зависимости от того, какие ответы даёт интервьюируемый [79].

Было принято решение использовать полуструктурированное интервью как метод исследования. Из-за объёма поставленных исследовательских задач, было принято решение проводить интервью длительностью 90 минут, что должно обеспечить обсуждение если не всех, то большинства многочисленных вопросов, которые фигурируют в исследовании и позволяют достичь исследовательские задачи.

Роль интервьюера сводится к следующему [52]:

* обнаружить интервьюируемых и обеспечить их сотрудничество;
* мотивировать интервьюируемых на качественное участие в интервью;
* разъяснять возможные недопонимания, проблемы;
* обращать внимание на качество получаемых ответов;
* проводить интервью.

Для проведения полуструктурированного интервью были подготовлены материалы со сформулированными вопросами [Приложение 1]. Предназначение этих материалов было в обеспечении необходимого порядка вопросов интервью, поддержки интервьюируемого во время проведения интервью, обеспечения покрытия таких важных вопросов, как точное объяснение задач интервью, информация об исследователе и его аффилиации, информация об интервью, этические вопросы, получение разрешения на запись интервью на диктофон в случае очного интервью или на запись в случае онлайн-интервью, завершающие слова.

Вводная часть материалов для интервью информирует интервьюируемого об интервьюере, об интервью, об исследовании, об аффилиации его с Санкт-Петербургским государственным университетом. Так как автором работы ощущается проблема нехватки общего языка для удобной коммуникации, в вводной части уделяется внимание тому, чтобы постараться описать суть управления знаниями помимо самого использования самого словосочетания – к примеру, указывается, что цель интервью – «узнать, какие знания необходимы некоммерческим организациям Санкт-Петербурга для их деятельности, как распространены эти знания в организации, какие практики применяют организации для управления знаниями». Тем самым очерчиваются не только исследовательские вопросы, которые рассчитывает получить интервьюер из интервью, но и логика интервью, структура, последовательность задаваемых вопросов.

Важное место занимает информирование интервьюируемого о формате интервью – о том, что оно займёт около 90 минут. Также ясно говорится о выгоде участия в интервью для интервьюируемого – заключается она в получении итоговых результатов, что не только позволяет исследованию практически достичь свою цель, а именно разработать рекомендации для некоммерческих организаций Санкт-Петербурга по улучшению их систем управления знаниями, но и распространить лучшие практики между участниками исследования. Важно отметить, что эта информация была распространена между всеми итоговыми и потенциальными интервьюируемыми заранее, но для обеспечения максимальной информированности этим вопросам уделяется время и перед непосредственно интервью.

Также уделяется место этическим моментам и правам интервьюируемого. Эксплицитно заявляется, что интервью конфиденциальное по отношению к интервьюируемому, а также что интервьюируемый может отказаться отвечать на любой вопрос или прекратить интервью в любой момент, несмотря на то что тема исследования вряд ли является слишком чувствительной.

Завершается вводная часть получением разрешения интервьюируемого на запись интервью. Стоит отметить, что в условиях пандемии и загрузки интервьюируемых (так как значительная часть интервью бралось в рабочее время) во все случаях было оправдано проводить интервью онлайн с использованием информационно-коммуникационных технологий. Для проведения видео-интервью было выбрано приложение Microsoft Teams, так как оно знакомо автору исследования, соответствует техническим требованиям оборудования интервьюера и позволяет реализовать запись интервью, что было очень важно в этом исследовании по причине большой длительности интервью. Также интервьюируемому предоставляется возможность дополнительно задать свои вопросы перед началом непосредственно вопросов, хотя такая возможность была предоставлена и заранее.

Вводная часть не только произносилась перед непосредственно интервью, но и рассылалась потенциальным участникам исследования при приглашении их на проведение интервью. Таким образом, все потенциальные интервьюируемые были проинформированы по всем вопросам, которые приведены выше.

Первая часть интервью – общие вопросы. Вопросы 1-2 собирают общую информацию об организации и интервьюируемом. Это необходимо для более чёткого понимания контекста деятельности организации и некоторых объективных факторов существования организации, которые в том числе могут влиять на управления знаниями, например, размер организации, длительность существования и сущность проводимой деятельности.

Вопросы 3-5 направлены на достижение первой и четвёртой задач исследования – выявление роли управления знаниями в некоммерческих организациях и выявление факторов нематериальных элементов системы управления знаниями, а именно культуры, организации управления и лидерства. Справедливо отметить, что задачи исследования достаточно объёмные, чтобы было возможно получить на них ответ с помощью всего лишь 3 открытых вопросов, особенно учитывая многогранную природу нематериальных элементов системы управления знаниями. Решение уделить вопросам на эту тему не так много внимание обусловлено тем, что другие задачи исследования требовали множества вопросов, применения используемых в исследовании объёмных фреймворков, поэтому им необходимо было уделить значительную долю внимания. В то же время, эти вопросы задаются в самом начале исследования, чтобы обрисовать контекст управления знаниями в организации и дать понять интервьюируемому, что исследователю в том числе интересны эти вопросы. Открытая природа полуструктурированного интервью позволяет интервьюируемому ответить больше, чем того требует непосредственно поставленный вопрос, и в дальнейших вопросах интервью интервьюируемые неоднократно возвращались к описанию роли управления знаний, культуры управления знаниями в организации, организации управления и лидерству, и эти ответы также учитывались в исследовании. Следовательно, постановка ограниченного количества вопросов по этой теме была принята уместной.

Вторая часть посвящена описанию области знаний некоммерческих организаций и состоит из 2 вопросов, один из которых содержит 6 подвопросов. Эта часть преследует достижение второй задачи исследования.

Методология выявления областей знания некоммерческих организаций основана на предметной типологии областей знаний, которая была выявлена при обзоре литературы (Таблица 3) [62]. В этой части интервью ставится задача узнать, какие области знаний выделяют представители некоммерческих организаций, какие знания нужны им для деятельности разного типа. В первую очередь уделяется внимание шести предложенным областям знаний, чтобы проверить, действительно ли они являются важными в деятельности некоммерческих организаций. Помимо этого, по ходу интервью описывались более чёткое наполнение этих областей знаний, их предназначение в деятельности организаций и проблемы, ассоциируемые с этими областями знаний (Таблица 4). 6 подвопросов вопроса 7 соответствуют 6 предметным областям знаний, выявленным при обзоре литературы.

1. Модель, используемая для сбора информации и анализа области знаний некоммерческих организаций

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Область знаний [62]** | **Наполнение области знаний** | **Роль области знаний** | **Проблемы, ассоциируемые с областью знаний** |
| Бухгалтерские  |  |  |  |
| Управленческие |  |  |  |
| Педагогические |  |  |  |
| Маркетинговые |  |  |  |
| Оперативные |  |  |  |
| Неспецифические |  |  |  |
| *Юридические – гипотетически* |  |  |  |

Источник: составлено автором

Опыт автора также обусловил изучение релевантности юридических знаний как предметной области знаний в некоммерческих организациях. Несмотря на то, что среди подвопросов вопроса 7 нет подвопроса, посвящённого непосредственного юридическим знаниям, соответствующий вопрос задавался, если юридические знания не всплывали при изначальном ответ интервьюируемого на общий 7 вопрос.

Если во время проведения исследования вырисовывались дополнительные области знаний, которые не были указаны в обзоре литературе или не были выявлены опытом автора, в дальнейшем вопросы по этим областям знаний также задавались интервьюируемым. Это одно из преимуществ полуструктурированного интервью и качественных методов в целом – возможность во время проведения исследовать корректировать и дополнять вопросы, чтобы получить более полную картину исследовательской области. К сожалению, это и ограничение методологии, так как если соответствующие гипотезы возникали во время исследования, особенно если не в его начале, было уже проблематично вернуться к уже интервьюированным специалистам для уточнения появившихся гипотез.

Следующая часть посвящена 3 задачи исследования и касается распространённости знаний в организации. Распространённость знаний рассматривается через две таксономии знаний, выявленные в обзоре литературы – по уровню распространённости и по уровню формализации. Вопрос 8 соответствует уровню распространённости, вопрос 9 соответствует уровню формализации (Таблица 5). Также эти оба вопроса касаются предметных областей знаний, которые были очерчены в предыдущей части интервью. В самой таблице указываются организации, которые демонстрируют тот или иной уровень распространённости знаний. В итоге оказывается возможным оценить общую картину по выборке.

1. Модель, используемая для сбора информации и анализа распространённости знаний в некоммерческих организациях

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Предметная область знаний [62]** | **Знания по уровню формализации [70, 77]** | **Знания по уровню распространённости [67]** |
| **Индивидуальные** | **Групповые** | **Организационные** |
| Бухгалтерские  | Неявные |  |  |  |
| Явные |  |  |  |
| Управленческие | Неявные |  |  |  |
| Явные |  |  |  |
| Педагогические | Неявные |  |  |  |
| Явные |  |  |  |
| Маркетинговые | Неявные |  |  |  |
| Явные |  |  |  |
| Оперативные | Неявные |  |  |  |
| Явные |  |  |  |
| Неспецифические | Неявные |  |  |  |
| Явные |  |  |  |
| *Юридические - гипотетически* | Неявные |  |  |  |
| Явные |  |  |  |

Источник: составлено автором

Следующая часть интервью посвящена 5 задачи исследования про средства реализации управления знаниями на разных этапа жизненного цикла знаний. Здесь используются не только выявленные предметные области знаний, но и этапы жизненного цикла знаний, а также типология средств реализации, использованной раннее (Таблица 2). При выявления поддержки жизненного цикла знаний для разных предметных областей знаний в организациях использовалась модель, аналогичная по формату заполнения распространённости знаний, где указывается, поддерживается или нет определённая стадия жизненного цикла предметной области знаний средствами реализации управления знаний, а затем анализируется общий результат для всей выборки (Таблица 6).

1. Модель, используемая для сбора информации и анализа поддержки жизненного цикла предметных областей знаний средствами реализации управления знаниями

|  |  |
| --- | --- |
| **Предметная область знаний [62]** | **Стадия жизненного цикла знаний** |
| **Приобретение знаний** | **Хранение знаний** | **Передача знаний** | **Применение знаний** | **Создание знаний** |
| Бухгалтерские  |  |  |  |  |  |
| Управленческие |  |  |  |  |  |
| Педагогические |  |  |  |  |  |
| Маркетинговые |  |  |  |  |  |
| Оперативные |  |  |  |  |  |
| Неспецифические |  |  |  |  |  |
| *Юридические – гипотетически* |  |  |  |  |  |

Источник: составлено автором

Вопросы 10-14 соответствуют одной из стадий жизненного цикла знаний. Сперва ожидается открытый ответ на вопрос, а затем уточняются, прибегают ли организации к средствам реализации управления знаниями типа, который они не назвали при первоначальный ответ на вопрос, относящийся к соответствующей стадии жизненного цикла управления знаниями.

Последние вопросы задаются всегда. То есть при возникновении ситуации, когда времени интервью не остаётся на то, чтобы задать все вопросы, подготовленные в интервью, в завершение интервью всегда задаются вопросы 15 и 16. Вопрос 15 позволяет акцентировать внимание интервьюируемого на проблеме в управлении знаниями, которая больше всего волнует представителя некоммерческой организации, а также предлагает некоторые решения, которые для себя может отметить интервьюируемый. Таким образом, вопрос 15 нацелен на сбор информации для достижения 6 и 7 исследовательских задач. Вопрос 16 позволяет интервьюируемому дополнить себя на случай, если он считает, что не сказал что-то важное, что может быть актуально для исследования.

Таким образом, использование полуструктурированного интервью как качественного метода исследования позволяет нивелировать ограничения, вызванные недостаточной изученностью области управления знаниями в некоммерческом секторе в России. С одной стороны, вопросы увязаны с исследовательскими задачами и в итоге служат использованию моделей для сбора и анализа информации. С другой стороны, сущность используемого метода предоставляет открытость, которая позволяет получать информацию, релевантную к задаче, на которую не нацелен непосредственно задаваемый в данный момент вопрос. Помимо этого, допускается адаптация используемых материалов непосредственно во время исследования и появление дополнительных гипотез, особенно связанных с предметной таксономией областей знаний в организации. Особое внимание уделяется процедурным и этическим моментам исследования для соблюдения интересов интервьюируемого до, во время и после проведения интервью.

### Работа с выборкой

При работе с интервью и качественными методами исследования важным вопросом является количество исследуемых кейсов. Ответ на этот вопрос затрудняется тем фактом, что, в отличие от количественных методов, где имеется предрасположенность к большему количеству исследуемых кейсов, в качественных методах большее количество не всегда целесообразно достижению поставленной задачи, а итоговое желательное количество интервью зависит от эпистемологических, методологических и практических факторов [10].

Обзор литературы по этому вопросу показал, что формат исследования также имеет значения, и рекомендованные значения различаются в зависимости от того, является ли исследованием бакалаврской работой, магистерской, аспирантской, докторской или самостоятельным исследованием. Принимая во внимание практические ограничения, свойственные бакалаврским работам (какой является и данная работа), рекомендуется использовать от шести до десяти интервью с своём исследовании [10].

В то же время указывается, что использование исключительно интервью в исследовании не является лучшей практикой, так как не всегда интервью, особенно с ограниченным количеством человек, предоставляют доступ к полной, валидной и правдивой информации [10]. Для исследователя это обусловило 2 момента. Во-первых, хоть и в качестве целевого количества интервью при поиске интервьюируемых было принято решение ориентироваться на интервал 6-10 интервью, при достижении нижней границы сбор интервью должен был быть продолжен. Во-вторых, значимую роль в исследовании сыграл предыдущий опыт исследователя, связанный с волонтёрством в трёх некоммерческих организациях разной направленности в течение трёх с половиной лет до проведения исследования.

Среди факторов, которые занимают более важное место, чем количество интервью, называется теоретическая насыщенность (theoretical saturation) [10]. Теоретическая насыщенность – критерий принятия решения о прекращении увеличения выборки разных групп исследуемой категории. Насыщенность, в данном случае, означает, что при дополнительном сборе информации от нового кейса не извлекается новой информации, полезной для проведения исследования [36].

Достижение приведённой теоретической насыщенности, основанной на избыточности, представляется нецелесообразным, так как плохо прогнозируется наступление теоретической насыщенности и велика вероятность недостижения теоретической насыщенности на интервале 6-10 интервью. Поэтому была предпринята попытка обеспечить теоретическую насыщенность через работу с выборкой и соблюдение вариативности выборки.

Для обеспечения теоретической насыщенности с помощью вариативности выборки необходимо выбрать от 2 критериев, каждый из которых может принимать от 2 значений, и собрать данные по каждой из категорий, соответствующей различным вариантам сочетания выбранных критериев. Среди возможных критериев, которые следует исследовать при изучении системы управления знаниями, были рассмотрены:

* география деятельности организации (только Санкт-Петербург / не только Санкт-Петербург);
* роль, обеспечивающая главную ценность благополучателям (сотрудники / волонтёры);
* размер организации (10 или меньше сотрудников / больше 10 сотрудников);
* направление деятельности организации (оказание услуг людям в сложной жизненной ситуации / оказание услуг людям с ограничениями здоровья / обеспечение экологической повестки).

Так или иначе эти факторы соотносятся с различными элементами системы управления знаниями и могут влиять на разные варианты существования систем управления знаниями в некоммерческих организациях. В итоге был сделан выбор в пользу географии деятельности и обеспечивающей главную ценность роли, поскольку автору они посчитались наиболее влияющими на специфику управления знаниями в организациях (Таблица 7).

1. Матрица теоретической насыщенности, использованная при работе с выборкой

|  |  |
| --- | --- |
| **География деятельности организации** | **Роль, обеспечивающая главную ценность благополучателям** |
| Сотрудники | Волонтёры |
| Только Санкт-Петербург |  |  |
| Не только Санкт-Петербург |  |  |

Источник: составлено автором.

В процессе проведения исследования и отбора выборки был установлен контакт с 14 организациями. 10 из них согласились на участие в исследовании.

1. Список некоммерческих организаций, которым было предложено принять участие в исследовании

|  |  |
| --- | --- |
| **Некоммерческая организация** | **Полученный ответ** |
| Advita | Отказ |
| Антон тут рядом[[4]](#footnote-4) | Согласие |
| Апельсин | Согласие |
| Апрель | Согласие |
| Добрый город Петербург | Отказ |
| Кто, если не мы!? | Согласие |
| Мята | Согласие |
| Ночлежка | Отказ |
| Перспективы | Согласие |
| Петербургские родители | Отказ |
| Подорожник | Согласие |
| РазДельный Сбор | Согласие |
| Рауль | Согласие |
| Старшие Братья Старшие Сёстры | Согласие |

Источник: материалы исследования.

В итоге было проведено 10 полуторачасовых интервью с представителями 10 некоммерческих организаций (Таблица 9). Интервьюируемыми были сотрудники, занимающие разные должности в организации: директора организаций, менеджеры по работе с партнёрами, менеджеры по связям с общественностью, менеджеры проектных направлений, менеджеры волонтёров, а также менеджеры по внутреннему обучению, которые непосредственно занимаются управлением знаний.

1. Описание выборки

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Некоммерческая организация** | **Год начала деятельности** | **Количество сотрудников** | **Направление деятельности** |
| Антон тут рядом | 2013 | 100 | Поддержка семей с детьми с аутизмом |
| Апельсин | 2008 | 15 | Помощь людям с тяжёлыми формами инвалидности, оставшимся без попечения родителей |
| Апрель | 2005 | 5 | Поддержка детей в сложных жизненных ситуациях |
| Кто, если не мы!? | 2009 | 10 | Помощь жителям домов престарелых |
| Мята | 2014 | 10 | Развитие детей в трудной жизненной ситуации |
| Перспективы | 1996 | 200 | Помощь детям и взрослым с тяжёлой инвалидностью |
| Подорожник | 2005 | 3 | Социальная адаптация людей с ограниченными возможностями здоровья |
| РазДельный Сбор | 2011 | 15 | Охрана окружающей среды и обращение с отходами |
| Рауль | 2011 | 30 | Трудоустройство выпускников детских домов |
| Старшие Братья Старшие Сёстры | 2013 | 7 | Помощь детям и подросткам в трудной жизненной ситуации |

Источник: материалы исследования.

Данная выборка в принципе обеспечивает теоретическую насыщенность через вариативность (Таблица 10). Половина организаций в выборке, тем не менее, соответствует лишь одному типу сочетаний критериев – география деятельности ограничена Санкт-Петербургом, а непосредственную ценность благополучателям оказывают сотрудники. Преобладание данной категории связано с тем, что в принципе некоммерческие организации преимущественно локальные. В целом же распределение по критериям достаточно равномерное.

1. Теоретическая насыщенность выборки

|  |  |
| --- | --- |
| **География деятельности организации** | **Роль, обеспечивающая главную ценность благополучателям** |
| Сотрудники | Волонтёры |
| Только Санкт-Петербург | Антон тут рядомАпрельКто, если не мы!?ПерспективыПодорожник | АпельсинМята |
| Не только Санкт-Петербург | Рауль | РазДельный СборСтаршие Братья Старшие Сёстры |

Источник: материалы исследования.

Касательно же критерия избыточности, по результатам проведения исследования автор готов признать, что избыточность скорее не достигнута, и при наличии больших человеческих и временных ресурсов продолжить сбор данных и проведение интервью помогло бы исследованию и помогло бы ещё лучше достичь исследовательские цели и задачи, относящиеся к анализу систем управления знаниями в некоммерческих организациях. В том числе по этой причине при интерпретации полученных результатов следует предельно осторожно подходить к генерализации сделанных выводов до всей совокупности некоммерческих организаций Санкт-Петербурга. В этом смысле принципиально не используется словосочетание «некоммерческий сектор», а отдаётся предпочтение «некоммерческим организациям», тем самым подчёркивая, что выводы являются релевантными в первую очередь для организаций, которые участвовали в исследовании, и являются лишь гипотезами по отношению к другим некоммерческим организациям в частности и всему некоммерческому сектору в целом.

Таким образом, через работу с выборкой была предпринята попытка нивелировать некоторые ограничения используемого метода исследования. Главное ограничение заключается в том, что из-за специфики метода и условий проведения исследования оказывается проблематичным собрать большое количество интервью, которое позволило бы генерализировать выводы для всей совокупности некоммерческих организаций Санкт-Петербурга. В то же время, задачей качественного метода исследования редко является генерализировать выводы для всей совокупности. Чаще качественные методы используются для описания неисследованных или недостаточно исследованных областей, для выдвижения первоначальных гипотез, для интерпретации полученных раннее результатов. Достижение этих задач не обязательно достигается за счёт большой выборки, а скорее за счёт теоретической насыщенности и обеспечения достаточной вариантивности выборки, чтобы она представляла собой разнообразный набор случаев, которые возможны в предмете исследования. Итоговые интервью с 10 организациями в целом обеспечивают теоретическую насыщенность и позволяют описать системы управления знаниями в некоммерческих организациях Санкт-Петербурга и выдвинуть первоначальные гипотезы по их наполнению, факторам, взаимосвязи и проблемам. Тем не менее, справедливо отметить, что в идеальных условиях представлялось бы целесообразным продолжать работать над увеличением размера выборки, так как теоретическая насыщенность по критерию избыточности достигнута не было, и автор ощущает, что новые интервью могли бы быть источником дополнительной полезной информации.

## Результаты исследования

### Роль управления знаниями в некоммерческих организациях

Все исследуемые организации отметили высокую роль знаний и управления знаниями в их деятельности, тем самым подтверждая гипотезу о значимости управления знаниями для некоммерческих организаций. Тем не менее, разные организации отмечали разную специфичную роль управления знаниями конкретно для них, что обусловлено естественным образом такими факторами, как особенности благополучателей, особенности организационной структуры, особенности некоммерческого сектора в целом, особенности системы заинтересованных сторон и особенности модели оказания услуг каждой отдельной некоммерческой организации.

Наиболее обсуждаемой специфичной ролью управления знаниями для некоммерческих организаций является необходимость обладания определённых навыков для работы с благополучателями. Это обусловлено тем, что благополучатель некоммерческой организации, как правило, обладает особыми потребности, особыми ожиданиями, и часто требует особых знаний по тому, как с ним работать, коммуницировать, как оказывать ему услугу. Особенно это касается тех организаций, которые работают с людьми с ограниченными возможностями по причине различных форм инвалидности или возраста. В работе с этими категориями необходимо по-особому подходить к оказанию услуг, по-особому коммуницировать с людьми, иначе деятельность некоммерческой организации представляется затруднительной.

В этом отношении проявляется специфика некоммерческих организаций. Коммерческим организациям не так часто обладать особыми, труднодоступными, неочевидными знаниями о своих клиентах, чтобы предлагать им товар или услугу. Конечно, дополнительные знания о клиентах приводят к большим результатам, однако в ряде случае наличие очевидно имеющихся знаний оказывается достаточным. В случае же некоммерческих организаций даже в принципе возможность работы с благополучателей требует от волонтёра или сотрудника знаний, которые не так часто имеются в быту, у человека, никогда не сталкивавшегося с конкретной социальной проблемой. Поэтому каждой некоммерческой организации необходимо прикладывать усилия по приобретению и распространению среди сотрудников особых знаний, относящихся к работе с благополучателем, поскольку на одних только очевидных знаний работа организации не может быть построена.

Важную роль здесь играет также и возможность нанести ущерб благополучателю, другим оказывающим социальную услугу или самому себе во время оказания услуги, если оно происходит без подкрепления конкретными знаниями. Особенно в работе с приведёнными выше социальными категориями благополучатель во многом имеет меньше контроля над ситуацией по сравнению с представителем некоммерческой организации и в некоторой степени зависит от него. Именно от оказывающего социальную услугу зависит, будет ли нанесён вред кому-либо во время взаимодействия. Вопрос обеспечения безопасности особенно важен при работе волонтёров, так как у них большая текучка, а инструменты их управления ограничены по причине их слабой привязанности к организации, из-за чего передача знаний, необходимых для обеспечения безопасности участников оказания социальной услуги, часто представляется затруднительной, и тем не менее является важной задачей управления знаниями в некоммерческих организациях, работающими с людьми с особыми потребностями через привлечение волонтёров.

Помимо этого, интервьюируемые указывают на влияние управления знаниями на повышение качества услуг, оказываемых благополучателям. Сотрудники и волонтёры, обладая более продвинутыми знаниями по работе с благополучателями, могут предложить услуги более высокого качества, лучше удовлетворить потребности того или иного благополучателя. Также указывают внимание влияние управления знаниями на эффективность в работе с благополучателями, то есть использование ресурсов для оказания услуги.

Очевидным образом эти вещи соотносятся с общей ролью управления знаниями в организациях – повышение результативности и эффективности работы. Однако в случае некоммерческих организаций выходит, что только самые продвинутые, устойчивые организации задумываются об этих вопросах, когда рассуждают на тему роли управления знаниями в некоммерческой организации. В первую очередь знания рассматриваются как некий гарант обеспечения безопасности и в принципе возможности оказать услугу благополучателю – вещи, которые можно воспринять как необходимый минимум деятельности любой организации. То, что именно этим вопросам уделяется больше внимание, а не вопросам повышения результативности и эффективности, позволяет говорить о том, что, возможно, управление знаний в целом и уровень знаний в частности часто является на ненадлежащем уровне, из-за чего минимальные условия оказания услуг не гарантированы.

Вторая значимая роль управления знаниями в некоммерческих организациях – повышение осознанности и здоровой мотивации у волонтёров. Естественным образом это больше всего актуально для организаций, где непосредственную ценность благополучателям доносят волонтёры. Все подобные организации указали, что волонтёру для работы необходимо обладать как знаниями, позволяющими ему в принципе работать с благополучателем, так и знаниями, оебспечивающими его мотивацию и понимание процесса в целом, равно как и личностными качествами, которые будут способствовать его качественной работе и приверженности организации и благополучателям. Эти три вещи взаимосвязаны, то есть управление знаниями с целью обучения волонтёров также влияет на уровень их мотивации, на осознанное отношение к своим задачам. Отмечают, что волонтёр должен не только понимать, как работать с благополучателем, но он также должен знать, что он получает от волонтёрства, что это от него требует, насколько он способен оказывать ту или иную социальную услугу на качественном уровне. Очевидно, вопросы мотивации важны для любой некоммерческой организации, особенно той, которая оперирует в основном за счёт волонтёров, и можно сделать вывод, что управление знаниями часто воспринимается как способ повышения мотивации волонтёров продолжать свою работу и возвращаться в организацию.

Третья роль управления знаниями в некоммерческих организациях – аккумулировать знания для удовлетворения запросов разного типа благополучателей. Особенно это актуально для организаций, которые работают в нишах, где не так много организаций. Так как к этим организациям обращается большая доля возможных благополучателей, у которых меньше альтернатив, чем у благополучателей в других, достаточно насыщенных нишах, такие организации должны обладать очень широкой и глубокой экспертизой, чтобы уметь оказать услуги разного типа благополучателям разного типа. В этом плане организации должны не только аккумулировать большой объём знаний, но и эффективно им управлять, чтобы сотрудники, консультирующие благополучателей или непосредственно оказывающие им услугу, обладали соответствующими аккумулированными знаний.

Помимо возможности удовлетворять запросы разного типа, аккумулирование знаний также способствует маркетинговым возможностям организаций. Например, показывая уровень экспертности и способность комплексно решать проблемы благополучателей, организация завоёвывает доверие не только благополучателей, которые могут захотеть обратиться к этой организации, но и доноров, которые на основе доверия экспертности организации могут принять решения сделать пожертвование именно им. Это имеет особое значение, так как преимущественно конкуренция некоммерческих организаций происходит именно в контексте финансовых средств жертвователей. Для некоторых организаций аккумулирование знаний также может быть источником возможной монетизации услуг, монетизации имеющихся знаний, что также помогает организациям становиться более устойчивыми.

Тем самым, аккумулирование знаний и повышение экспертности в вопросе не только позволяет организациям качественно работать с благополучателями, но также повышает их узнаваемость и авторитет в секторе, что является безусловным преимуществом в условиях конкуренции за финансовые средства жертвователей.

Четвёртая роль управления знаниями в некоммерческих организациях – более эффективное решение проблем совместно с заинтересованными сторонами. Неоднократно указывалось разными интервьюируемыми, что одна организация не может решить существующую социальную проблему, обусловившую появление некоммерческой организации в принципе. Решение социальной проблемы представляется совместным усилием, в котором принимают участие не только некоммерческие организации, но и государственные органы, и общество, и бизнес, деятельность которого влияет как на социальные проблемы напрямую, так и на работу некоммерческих организаций по облегчению этих проблем.

Некоммерческой организации крайне важно заручиться поддержкой всех этих заинтересованных сторон для более эффективного, комплексного решения социальной проблемы. Но эту поддержку очень сложно получить, когда у заинтересованных сторон не хватает знаний. Например, отсутствие общих знаний с государственными органами приводит к тому, что социальная проблема может трактоваться по-разному некоммерческими организациями и государственными учреждениями, что в свою очередь приводит к неопределённости не просто эффективных, но хотя бы возможных путей решения социальной проблемы в каждом конкретном случае. Другой пример – отсутствие знаний у общества, из-за чего повышается стигматизация определённых социальных категорий, ущемляются возможности социализации этих категорий, а усилия некоммерческих организаций, пытающихся помочь этим категориям, оказываются тщетными.

Тем самым, управление знаниями часто выходит за рамки одной только некоммерческой организации и затрагивает работу с заинтересованными сторонами, с государством, с обществом. Без этого инфраструктура и условия деятельности организации как минимум не способствуют, а как максимум мешают её качественно оказывать социальную услугу и способствовать решению социальной проблемы.

Пятая роль управления знаниями – достижение эффективности во внутренних процессах, происходящих в некоммерческой организации. Эта роль касается различных процессов и не обязательно непосредственно связана с благополучателем. Например, организация должна уметь реализовывать требования законодательства, чтобы продолжать своё существование. Другой пример, более связанный с управлением знаниями – передача знаний от уходящих сотрудников новых. Актуальность этого вопроса для некоммерческих организаций подтвердилась во время исследования и, действительно, естественным образом связана с текучкой как среди сотрудников, так и среди волонтёров. Другой важный момент внутренней эффективности – тиражирование опыта между проектами или между подразделениями организации, особенно если география её деятельности распределена на несколько городов. Другой важный момент, на который указывают интервьюируемые – поспевать за изменениями в обществе, в секторе, в законодательстве, в технологиях, чтобы оставаться релевантными и способными действовать в текущих условиях и эффективно работать.

Тем самым раскрывается роль управления знаниями в обеспечении эффективности внутренних процессов организации, от классических проблем управления знаниями, а именно передача знаний от уходящих сотрудников, до специфичных моментов для некоммерческих организаций, такие как особое законодательство.

Таким образом, некоммерческие организации обращают внимание на разные элементы при описании специфики роли управления знаниями:

* удовлетворение особых потребностей благополучателей;
* повышение осознанной мотивации у волонтёров;
* аккумулирование экспертных знаний;
* распространение знаний среди заинтересованных сторон;
* достижение эффективности внутренних процессов.

Важность тех или иных элементов для некоммерческих организации определяется особенностями её модели оказания услуг. Приоритет той или иной роли в глазах некоммерческой организации определённо влияет на то, какие именно действия предпринимает организация для управления знаниями, на какие элементы системы управления знаниями она обращает внимание в первую очередь, чему отдаёт предпочтение. В дальнейшем приоритет той или иной роли будет играть важное значение на отбор и взаимосвязь различных факторов элементов систем управления знаниями.

### Область знаний в некоммерческих организациях

Обзор литературы выявил 6 предметных областей знаний в некоммерческих организациях:

* бухгалтерские;
* управленческие;
* педагогические;
* маркетинговые;
* оперативные;
* неспецифичные.

В рамках этого исследования ставилась задача убедиться в актуальности этого набора, определить релевантное наполнение этих областей знаний для некоммерческих организаций, выявить роль этих областей в деятельности организации и проблемы, часто встречающиеся в некоммерческих организациях касательно этих областей знаний.

Методология исследования также допускала появление и тестирование дополнительных предметных областей знаний. Одной из них ещё до начала проведения интервью были юридические знания, гипотеза об актуальности которых для некоммерческих организаций была основана на предыдущем опыте автора в волонтёрстве в некоммерческих организациях.

В итоге актуальность всех изначальных 6 предметных областей знаний подтвердилась и было выявлено их наполнение, роль и основные проблемы. Помимо этого, подтвердилась гипотеза об актуальности юридических знаний. Также в процессе проведения интервью родилась и была подтверждена гипотеза об актуальности информационно-технологических знаний для некоммерческих организаций. Также была выдвинута гипотеза об актуальности коммуникативных знаний для некоммерческих организаций, однако по причине того, что эта гипотеза появилась ближе к концу сбора данных, эти знания не участвовали в вопросах, направленных на другие исследовательские задачи. В итоге было принято решение отнести коммуникативные знания к оперативным, однако отметить, что они могут восприниматься как самостоятельная предметная область знаний.

Итоговая таксономия предметных областей знаний в некоммерческих организациях состоит из следующих предметных областей:

* бухгалтерские;
* управленческие;
* педагогические;
* маркетинговые;
* оперативные;
* неспецифичные;
* юридические;
* информационно-технологические.

Для повышения оптимальности таксономии представляется релевантным выделение дополнительного уровня таксономии, который может несколько сократить количество областей знаний на одном уровне таксономии. В итоге за критерий дополнительного уровня таксономии была взята релевантность области знаний для оказания социальной услуги. Этот критерий может принимать 3 значения:

* полевые знания;
* поддерживающие знания;
* смешанные знания.

Полевые знания непосредственно необходимы для оказания социальной услуги, взаимодействия с благополучателем, удовлетворения его интересов и потребностей. Такими областями знаний можно считать оперативные знания, которые непосредственно задействуются при работе с благополучателями, а также неспецифические знания, роль которых часто сводится к оказанию социальной услуги.

Поддерживающие знания не задействуют благополучателей и по большей части совпадают в разных организациях с понятными особенностями. Говоря терминологией цепочки создания ценности, эти знания поддерживают второстепенные процессы, которые поддерживают деятельность организации, но не обязательно создают ценность для благополучателя. К поддерживающим знаниям относятся управленческие знания, маркетинговые знания, бухгалтерские знания и информационно-технологические знания.

Смешанные знания в случае конкретной организации могут быть как полевыми, так и поддерживающими. Это зависит от стратегии организации и тех услуг, которые она решает оказывать. К таким знаниям относятся педагогические и юридические знания. Если организация использует свои педагогические знания для оказания социальных услуг своим благополучателям, обучая их, то педагогические знания являются полевыми. Если же организация использует педагогические знания только для внутренних процессов, а именно внутреннего обучения, или предоставления образовательных услуг другим некоммерческим организациям (которые не являются благополучателями), то педагогические знания следует считать поддерживающими. Аналогично с юридическими знаниями. Ряд организаций оказывает консультирующие услуги в вопросах законодательства своим благополучателям, и в таком случае юридические знания являются полевыми. Если же организация не оказывает такие услуги, а юридические знания ей нужны только для обеспечения внутренних процессов и удовлетворения требований законодательства, то тогда они являются поддерживающими. То есть, по умолчанию педагогические и юридические знания являются скорее поддерживающими, но по желанию организации оказывать соответствующие услуги они могут становиться и поддерживающими, и полевыми, то есть смешанными.

Итоговая таксономия знаний в некоммерческих организациях состоит из двух уровней и является более сбалансированной.

1. Предметная таксономия знаний в некоммерческих организациях

|  |  |
| --- | --- |
| **Тип знаний по созданию ценности для благополучателей** | **Предметная область знаний** |
| Полевые знания | Оперативные знанияНеспецифические знания |
| Смешанные знания | Педагогические знанияЮридические знания |
| Поддерживающие знания | Управленческие знанияМаркетинговые знанияБухгалтерские знанияИнформационно-технологические знания |

Источник: составлено автором на основе материалов исследования

Оперативные знания необходимы любой организации, и их наполнение отличается среди них в зависимости от того, чем они занимаются. Часто важное место в оперативных знаниях занимают знания психологии, особенно в социально-ориентированных некоммерческих организациях. При работе с людьми с ограниченными возможностями здоровья психологические знания нужны людям, которые непосредственно с ними работают, чтобы понимать благополучателей. Для этого необходимо обладать навыками поведенческого анализа и конфликтологии. Знания являются специфичными в силу того, что часто ограниченные возможности здоровья связаны с нарушениями умственного и психологического развития, что создаёт необходимость в конкретных, узких знаниях, далёких от обывательского опыта членов некоммерческих организаций при взаимодействии с людьми без ограниченных возможностей здоровья.

При работе с людьми и особенно с детьми в сложной жизненной ситуации также необходимы специфические психологические знания, относящиеся именно к этой категории, так называемая сиротская психология. Помимо того, что обращение с детьми и психология детей является своим разделом психологических знаний, играет большую роль специфика благополучателей, то есть появляется необходимость углублять свои психологические знания ещё глубже, чтобы понимать условия жизни детей именно в условиях сложной жизненной ситуации. Помимо того, что обращение с детьми само по себе является отличным от обращения с детьми не в сложной жизненной ситуации, большую роль играют вопросы нарушенной социализации у благополучателей, не только в обыденном общении, но и в процессе оказания им конкретной социальной услуги, будь это образование или трудоустройство.

Всё это определяет специфику психологических знаний в некоммерческих организациях, необходимость достаточно узкой специализации в них. Наполнение психологических знаний обладает спецификой, далёкой от обыденных психологических знаний, поэтому о них не стоит забывать, особенно в случае социально-ориентированных организаций.

Похожи по своей природе коммуникационные знания, которые было решено отвести к оперативным знаниям. Важной причиной этого является то, что роль коммуникационных знаний достаточно разительно отличается от организации к организации. Некоторые организации отмечают роль коммуникационных знаний в общении с подопечными – например, альтернативная коммуникация в случае с людьми с ограниченными возможностями здоровья. Другие аспекты коммуникации с благополучателями – работа с трудным поведением, работа с агрессией. Эту роль отмечают организации, работающие с категориями с очень специфичными потребностями

Также организации отмечают важность коммуникационных знаний при взаимодействии с заинтересованными сторонами, так как сотрудник в этом случае представляет организацию, то есть важно, чтобы он обладал определёнными знаниями и достойно выступал от лица организации. Это актуально при взаимодействии с такими заинтересованными сторонами, как работодатели благополучателей (когда социальная услуга – трудоустройство детей с низкими стартовыми условиями), детские дома, государственные учреждения. Особое значение имеют знания по коммуникации с государственными органами, работающими с социальной политикой и наиболее способных комплексно влиять на социальную проблему. Так как организации заинтересованы в этом, они выделяют коммуникационные знания как важный аспект своей области знаний.

То, что многие организации не выделяют коммуникационные знания как важные, может говорить о проблемах в отношении к определённым знаниям в глазах некоммерческих организаций. Больше всего о важности коммуникационных знаний говорили организации, которые более успешны в общей деятельности и управлении знаниями, чем другие, хоть и не обязательно. Таким образом, с ростом профессионализма некоммерческие организации начинают осознавать важность этих знаний. То, что не всеми они кажутся важными, может быть обусловлено их близостью к бытовому опыту сотрудников, что отличает их, например, от психологических знаний, где специфика очевидна. Возможно, если организация выстраивает коммуникацию на основе опыта, по наитию, а не на основе специфичных знаний в этой области, относящихся к конкретному заинтересованному лицу, это влияет на её общий успех. Таким образом, коммуникационные знания являются важными знаниями на пути к успеху организации, однако на данный момент важность этих знаний недостаточно осознана.

Другие примеры оперативных знаний ещё более специфичны к направлению деятельности конкретной некоммерческой организации. Например, для организаций, оказывающих услуги людям с ограниченными возможностями здоровья, важны знания по сопровождению таких людей с практической точки зрения. Организации обращают здесь внимание на такие вопросы, как перемещение человека с ограниченными возможностями здоровья, кормление, позиционирование таких людей, поддержание их гигиены. В общем и целом, это является некими правилами техники безопасности по работе с людьми с ограниченными возможностями. Это напрямую соотносится с ролью управления знаниями в обеспечении безопасности процесса оказания услуг благополучателям для всех его участников.

При работе с некоторыми категориями нужны медицинские знания, например, при работе с людьми с расстройствами аутистического спектра, с пожилыми людьми. Как правило, для работы оказываются необходимы лишь основы медицины, поскольку организации, работающие с такими категориями, вовсе не всегда оказывают им медицинские услуги и работают в условиях, когда эти услуги оказываются другими организациями. Однако, обладать какой-то основой считается если не необходимым, то полезным. В то же время, медицинские знания могут быть актуальны и для организаций, которые задействуют большое количество волонтёров или общественные собрания. В этих ситуациях полезно иметь рядом человека, способного оказать первую помощь в случае возникновения неприятной ситуации. Конечно, знания по оказанию первой помощи полезны и вне контекста некоммерческих организаций, однако справедливо отметить, что организации, будучи инициаторами общественных собраний, в определённой степени должны нести ответственности за благополучие собравшихся.

В случае некоторых организаций полезны ремесленные знания, если они занимаются ремёслами со своими благополучателями в рамках их социализации. Знания в определённых ремёслах, а также дизайне изделий, реализуемых организацией, являются ключевыми для работы мастеров, оказывающих такие услуги.

Важно также обладать знаниями о благополучателях. Наличие этих знаний повышает качества оказания услуг, которые в итоге становятся более адресными. Иногда эти знания необходимы для оказания самой услуги в принципе, например, для сбора адресных пожертвований в нефинансовой форме.

Среди других оперативных знаниях фигурировали знания об аутистическом ландшафте, знания по лечебной физической культуре, знания по экологии и обращению с отходами, знания гражданского общества и его институтов, инструментов влияния на него, знания рынка работодателей незащищённых социальных категорий. Все эти знания являются очень узкоспециализированными и актуальны для организаций конкретной направленности. Также некоторые организации обращают внимание на важность преимущественно бытовых знаний, таких как знания самоанализа, знания про волонтёрство и добровольчество, хозяйственно-бытовые знания. То, что эти знания упоминались однократно, говорит об их специфической роли в глазах конкретной организации или конкретного интервьюируемого.

В итоге наполнение оперативных знаний сводится по большей части к знаниям, относящимся к направлению деятельности организации. Некоторые знания, такие как психологические или коммуникационные, могут восприниматься как достаточно универсальные среди оперативных знаний, однако и в них заметна очень конкретная специфика, определяемая направлением деятельности организации.

Роль оперативных знаний сводится к непосредственному оказанию социальной услуги благополучателям, созданию ценности для них. Очевидным образом, именно потребности благополучателя в первую очередь определяют наполнение оперативных знаний в некоммерческих организациях.

Касательно выявленных проблем, можно говорить о разной воспринимаемой важности оперативных знаний в зависимости от их близости к бытовому опыту сотрудников и волонтёров. Если сотрудник или волонтёр не относится серьёзно к этим специфичным областям знаний, это является барьером к повышению профессионализма, повышению результативности и эффективности оказания услуги, так как сотрудник или волонтёр не осознаёт необходимости прокачки в этой области знаний.

В то же время, организации отмечают, что в этих оперативных знаниях существуют пробелы, которые никто не может заполнить или которые опираются на огромное количество факторов. Это обусловливает необходимость постоянного повышения квалификации, обучения, самосовершенствования, использования и проб различных методик, так как часто некоммерческим организациям не на что опереться в принятии решений касательно того, какие знания использовать, а какие нет.

Другой значимой проблемой является то, что часто приходящие сотрудники не обладают этими знаниями либо даже значительным релевантным опытом, который мог им обеспечить хотя бы базовые, бытовые знания. Организации спокойно относятся к этой проблеме и готовы обучать новых членов организации. Однако это определённо важный фактор, влияющий на управление знаниями в некоммерческих организациях.

Неспецифические знания могут восприниматься как знания, важность которых совершенно не очевидна. Особенно неочевидна их роль при обеспечении ценности благополучателям. Однако исследование подтвердило тезис из обзора литературы, что неспецифические знания очень важны для некоммерческих организаций. Эти знания могут относиться к разным членам организации: к сотрудникам, к волонтёрам, к значимым людям в системе благополучателя. Знания об увлечениях сотрудников, их работе, личной жизни, прошлом опыте, образовании, параллельной деятельности, жизненной позиции назывались как значимые компоненты неспецифичных знаний. О волонтёрах могут иметь значения знания об их хобби, работе, личной жизни, образовании, знаниях, желаниях, условиях проживания. Особенно эти знания важны для организаций, в которых волонтёры непосредственно оказывают услуги благополучателям. В этом случае организации стараются собрать как можно больше информации о волонтёрах, чтобы убедиться, что его можно принимать на работу с подопечными, а также чтобы эффективнее работать над его мотивацией.

Неспецифические знания могут открывать новые возможности для организаций, которые в итоге предоставляют ценность благополучателям. Знания и навыки сотрудников и волонтёров можно использовать, но только если организация знает о наличии этих знаний и навыках. Например, можно привлечь волонтёра или сотрудника провести образовательное мероприятие для благополучателей, через волонтёра или сотрудника можно обеспечить партнёрство с организацией, которая в итоге создаст ценность для благополучателя. Особенно в условиях постоянного прихода новых людей и постоянной нехватки человеческих и финансовых ресурсов некоммерческие организации должны уметь пользоваться возможностями, которые становятся возможными благодаря опыту волонтёров или новых сотрудников, потому что это часто не требует усилий.

Также неспецифические знания существенно важны для поддержания межличностных отношений в организации. Знания о других сотрудниках позволяют коллегам эффективнее выстраивать коммуникацию, находить дополнительные точки соединения интересов, повышать доверие. В случаях же значительной доли работы волонтёров в организации управление знаниями о волонтёрах позволяет организации управлять и сообществом волонтёров, повышать их приверженность к организации, укреплять передачу знаний между собой, способствовать неформальной передаче знаний, мотивировать волонтёров на саморазвитие, на инициативу. Всё это в итоге влияет на создание большей ценности для благополучателей.

Проблемой неспецифических знаний в некоммерческой организации может быть то, что их распространение сильно зависит от личности человека и готовности в принципе делиться такой информацией. В то же время, полезными организации как правило являются не конфиденциальные знания и информация, а достаточно общая информация о работе и хобби, что в итоге сводится к знаниям об опыте. Тем не менее, близость этих знаний к человеку значит, что, если он не склонен сам делиться подобной информацией, организация должна задать соответствующий вопрос и наладить контакт.

Педагогические знания касаются прежде всего внутренних процессов и внутреннего обучение и повышения квалификации сотрудников и волонтёров, действующих или новых. В качестве наполнения этих знаний оказывают основы проведения образовательных мероприятий, знания кейсов и ситуаций, на примере которых необходимо выстраивать образовательные сессии, методики эффективного обучения, ораторское искусство и техники подачи информации. Особую специфику составляет то, что педагогика в данном случае относится к педагогике взрослых, где отношения очень равноправные. Усугубляется специфичность тем, что в принципе отношения в некоммерческих организациях более равноправные, чем в коммерческих, то есть образовательная программа должна быть выстроена специфичным образом, основанным на знаниях, не всегда получаемых в быту на основе опыта.

Особую важность педагогические знания принимают, когда модель и стратегия организации подразумевают тиражирование опыта на другие подразделения организации или другие самостоятельные организации в других городах. Для реализации этой деятельности организации часто должны формировать у себя методологические знания, которые позволят расширить масштабы деятельности организации.

Методологические знания нужны и в случае, когда организация оказывает образовательные услуги благополучателям. В данном случае имеет смысл говорить о специальной педагогике, определяемой спецификой условий жизни благополучателей. Помимо социальной педагогики, актуальными называли знания школьной программы (для оказания репетиторских услуг школьникам), знания по обучению разных типов детей в зависимости от показания их физического и психологического здоровья, знания по профориентации молодых людей.

Роль педагогических знаний в их поддерживающем виде сводится к удержанию и распространению знаний в организации. Обладание специфическими знаниями в этой области позволяет организациям более профессионально и системно организовывать процесс обучения новых и действующих сотрудников. Также педагогические знания являются необходимым условием успешного роста организации и увеличения масштаба её деятельности. Помимо этого, в полевом виде педагогические знания позволяют оказывать образовательные услуги благополучателям, создавая для них ценность.

Проблемы в педагогических знаниях связаны в первую очередь с тем, что не всегда воспринимается их важность и важность конкретных инструментов выстраивания образовательной программы. Соответствующая важность часто осознаётся только в случаях, когда организация работает с большим потоком волонтёров или решает увеличивать масштаб деятельности, причём не всегда осознание этой важности переносится на другие области применения педагогических знаний. Недостаточная воспринимаемая важность по отношению к этим знаниям существенно сказывается на качестве и эффективности системы управления знаниями.

Юридические знания оказались очень важны для некоммерческих организаций, каждая из них отмечала их важность, часто превознося эти знания над другими. В то же время, обзор литературы не придал такого значения этой области знаний, отнеся их к операционным. Важность юридических знаний для опрашиваемых некоммерческих организаций часто обуславливается сложностью и изменчивостью законодательства в Российской Федерации, а также высокими требованиями к отчётности по отношению к некоммерческим организациям. Возможно, территориальная и системная специфика сыграла здесь наибольшую роль.

Юридические знания в первую очередь выполняют поддерживающую роль, и их наполнение в данном случае заключается в тех разделах законодательства, которые актуальны для деятельности некоммерческой организации как таковой и для её конкретного наполнения в частности. назывались такие вопросы, как хранение личных данных, юридическая защита организации, кадровое делопроизводство.

Часто организации оказывают юридические консультации своим благополучателям, что тоже говорит о сложности законодательства для этих социальных категориях. В этом случае большую роль играют разделы законодательства, относящиеся непосредственно к направлению деятельности организации. Это могут быть правовые механизмы прав представителей незащищённых социальных категорий, имущественные вопросы для этих категорий, вопросы недвижимости, наследования, правовые условия функционирования экономики.

Очевидно, роль юридических знаний сводится к устойчивости некоммерческой организации как юридического лица и обработке рисков, возникающих в деятельности некоммерческой организации. Также некоммерческие организации с соответствующими знаниями могут создавать самостоятельную ценность для своих благополучателей, способствуя облегчению социальной проблемы.

Очевидная проблема юридических знаний сводится к сложности законодательства, которое постоянно меняется, которое неочевидно и поэтому требует от организаций больших усилий по накоплению и постоянному обновлению юридических знаний. Другой важный аспект – узкая специализация юридических знаний, вынуждающая организации искать очень узких юристов как сотрудников или партнёров. А из-за того, что эти юридические вопросы актуальны ограниченному количеству людей и часто коммерчески непривлекательны, количество таких узких специалистов в ряде ниш недостаточно.

Управленческие знания нужны некоммерческой организации, как и любой организации, для обеспечения процессов управления, менеджмента, координации, планирования, развития процессов и работы. Особое место здесь занимают знания по управлению проектами и социальному проектированию, так как часто деятельность некоммерческих организаций основана на проектной деятельности. Обусловлено это часто тем, что грантовое финансирование построено на финансировании проектов, поэтому даже организации, проекты которых не имеют конца, вынуждены подстраивать свою деятельность под проектную специфику. Значительную роль играют знания по самоорганизации, организации личного времени, особенно когда сотрудники или волонтёры обладают значительной самостоятельностью в своей деятельности. Также интервьюируемые выделяют знания об организации, о её структуре как важные знания, которые должны быть элементом системы управления знаниями.

Значительное наполнение управленческих знаний – управление персоналом. С одной стороны, это такие административные и юридические аспекты, как найм, выплата заработных плат и премий, отчётность. С другой стороны, это и вопросы мотивации, командообразования, сплочения, управления сообществом и организационной культуры.

Роль управленческих знаний сводится к потенциалу проектов, которые может реализовывать некоммерческая организация. Интервьюируемые указывают, что они особо остро чувствуют нехватку управленческих компетенций, когда понимают, что не могут реализовывать более комплексные, сложные, масштабные проекты. Если организация хочет комплексно решать социальные проблемы, управленческие знания ей просто необходимы.

Проблема управленческих знаний заключается в том, что успех руководителя зависит не только от его знаний, но и от его лидерских качеств, личностных характеристик. Но многие организации в итоге ограничиваются только имеющимися лидерскими качествами и не уделяют большого внимания развитию этих качеств, не говоря уже об изучении управленческих инструментов и методик. Такой настрой существенно ограничивает возможности организации.

Маркетинговые знания во всех некоммерческих организациях сводятся прежде всего к знаниям фандрайзинга. В рамках исследования ставилась гипотеза, являются ли маркетинг и фандрайзинг частью единого целого, или же это скорее две разные области знаний. Все представители некоммерческих организаций видят их как часть единого целого, где маркетинг шире и касается не только обеспечения финансовых ресурсов, но и повышения узнаваемости организации. В то же время, без обеспечения финансовых ресурсов повышение узнаваемости организации несколько теряет свою актуальность, чем и обусловлена столько близкая связь этих областей знаний.

Фандрайзинг необходим всем некоммерческим организациям. С одной стороны, это написание грантов, что является довольно распространённым способов получения финансирования у некоммерческих организаций. Организация сборов пожертвований, работа с жертвователями также являются важными фандрайзинговыми вопросами маркетинговых знаний.

Касательно же рекламы и связей с общественностью, некоммерческие организации отмечают множество аспектов: социальную рекламу, ведение социальных сетей, продвижение, нетворкинг, знание языка заинтересованных сторон и аудитории некоммерческой организации, написание постов, коммуникационная стратегия, брендинг, организация внешних мероприятий, сторителлинг. Знания эти достаточно специфичны как для некоммерческих организаций в целом, так и для отдельных направлений в частности. В целом, некоммерческие организации, по сути, просят доноров, часто безвозмездно, расстаться со своими деньгами без обязательного получения какой бы то ни было ценности. Это требует особых навыков и знаний. В частности, у каждой ниши своя специфика и свои законы, свои ограничения, которые позволяют или не позволяют пользоваться теми или иными маркетинговыми приёмами, особенно в работе со стигматизированными группами. Часто для успешного маркетинга необходимо обучать, часто вызывать эмоции, но в то же время не отпугивать донора излишней откровенностью и защищать интересы благополучателя, чья история может оказаться базой для рекламы.

Другое важное направление маркетинговых знаний – знания по привлечению волонтёров как ещё одного важного ресурсы деятельности организации.

Роль маркетинговых знаний заключается в обеспечении конкурентного преимущества организации в вопросах обеспечения финансирования. Успех организации в этом вопросе зависит от её имеющегося авторитета и от знаний людей, занимающихся в организации фандрайзингом. Таким образом, качество маркетинговых знаний напрямую определяет количество ресурсов, которыми обладает организация.

Проблемы маркетинговых знаний связаны прежде всего с их специфичностью для сектора в целом и для отдельных ниш в частности. Проблему усугубляет нехватка кадров на рынке, нехватка образовательных программ, которые готовят специалистов со знаниями, далёких не только от бытового опыта, но и от традиционного коммерческого маркетинга. Кроме того, из-за особой роли маркетинговых знаний организации не так откровенно делятся этими знаниями между собой, особенно самыми специфичными, узкими, конкретными инструментами фандрайзинга.

Бухгалтерские знания в первую очередь заключаются в ведении бухгалтерии, обязательной для любой некоммерческой организации. Сюда относятся вопросы бюджетирования, документооборота и так далее. В то же время, наиболее продвинутые организации говорят о знаниях финансового анализа и прогнозирования. Очевидно, что когда у организации есть достаточно ресурсов и вопрос ведения бухгалтерии не стоит так остро, дальше организация задумывается над тем, как эффективно использовать имеющиеся ресурсы, для чего в том числе она начинает анализировать финансовые потоки в организации.

Роль бухгалтерских знаний заключается, во-первых, в удовлетворении законодательных требований и, во-вторых, в повышении эффективности использования ресурсов организации

Проблемы бухгалтерских знаний связаны со сложностями законодательства в этой сфере. Помимо этого, специалистов не рынке не всегда хватает, а знания достаточно специфичны и далеки от бытового опыта, чтобы их легко передавать. Помимо этого, бухгалтерские процессы часто требуют не только наличия каких-то знаний, как, например, в случае с юридическими знаниями, но и проведения определённой деятельности по ведению бухгалтерии. Поэтому организации гораздо реже могут выводить бухгалтерию на внешние организации, чем ведение юридических вопросов. При нехватке специалистов на рынке это приводит к тому, что часто руководитель или менеджеры проектных направлений вынуждены совмещать свою деятельность с бухгалтерией, пытаясь приобретать бухгалтерские знания. Однако очевидно, что в таком случае повышение экспертизы в вопросах бухгалтерии сильно ограничено.

Информационно-технологические знания оказались областью, которая незапланированно возникла во время исследования. Возможно, её актуальность для некоммерческих организаций продиктована тем, что источник, из которого взяты первоначальные 6 областей знаний, написан в 2004 году, когда роль информационных-технологий в успехе некоммерческих организаций была не такой ключевой.

В исследовании некоммерческие организации указали, что наличие этих знаний и их качество существенно влияет на успех организации. Здесь наблюдается наибольшая разница в уровнях знаний – какие-то организации умеют работать лишь с самыми основными технологиями, обеспечивающими удобный документооборот. Затем организации осваивают облачные технологии, затем работу с сайтами, затем таргетинг, затем работу со сложными информационными системами, такими как базы данных и CRM-системы.

Роль информационно-технологических знаний колоссальна. От наличия тех или иных знаний зависит набор возможностей, которые может реализовать организация, прежде всего в вопросах маркетинга. Особо высокие знания информационных технологий влияют и на качество оказания услуг – для некоторых организаций получение экспертизы в определённом вопросе стало существенным фактором получения лидерской позиции на соответствующей нише. Разумеется, информационные технологии таже обеспечивают эффективность внутренних процессов, связанных с распространением информации.

Нехватка информационно-технологических знаний в некоммерческих организациях очевидна и является очень острой. В некоторых организациях их практически нет, из-за чего существенно ограничены их возможности роста и развития. Иногда ситуацию спасает наличие волонтёров или партнёров с соответствующей экспертизой, которые могут помочь организации в вопросах информационных технологий, однако это является неустойчивым, а имеющиеся возможности в таком случае ограничены.

Таким образом, область знаний некоммерческих организаций можно описать через 8 областей (Таблица 12). Какие-то из них непосредственно связаны с созданием ценности для благополучателя, какие-то лишь поддерживают процесс создания ценности. Роль этих знаний сводится, по большей части, к набору тех возможностей, которые доступны организации по разным направлениям. Главные же проблемы сводятся к следующему:

* сотрудники и волонтёры часто не ощущают необходимости развиваться в знаниях, близких к их бытовому опыту, что препятствует росту экспертности и профессионализма;
* все области знаний обладают спецификой, так или иначе далёкой как от бытового опыта, так и от коммерческих организаций;
* по ряду областей знаний наблюдается существенная нехватка специалистов, из-за чего крайней ограниченное количество организаций может позволить себе приобретение экспертизы со стороны, а внутреннее выращивание такой экспертизы – процесс долгий, затратный и непредсказуемый.
1. Область знаний в некоммерческих организациях

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Предметная область знаний** | **Наполнение области знаний** | **Роль области знаний** | **Проблемы в области знаний** |
| Оперативные знания | Зависит от направления деятельностиПсихологические знанияКоммуникационные знанияСопровождение людей с ограниченными возможностями здоровьяМедицинские знанияРемесленные знанияЗнания о благополучателях и т.д. | Создание ценности для благополучателей | Специфичные области знаний, далёкие от бытового опытаСуществование пробелов в области знанийНеобходимость постоянного обновления знаний |
| Неспецифические знания | Знания о сотрудникахЗнания о волонтёрах | Обнаружение и реализация возможностей создания ценности для благополучателейУлучшение межличностных отношений и мотивации | Зависят от готовности человека делиться информациейНеочевидна необходимость управления этими знаниями |
| Педагогические знания | Обучение новых и действующих сотрудников и волонтёровТиражирование опытаОбучение благополучателей | Удержание и распространение знаний в организацииСоздание ценности для благополучателей | Неочевидна необходимость совершенствования знаний из-за близости к бытовому опыту |
| Юридические знания | Законодательство по некоммерческой организацииЗаконодательство по незащищённой социальной категории | Реализация требований государства к некоммерческой организацииСоздание ценности для благополучателей | Сложное, постоянно меняющееся законодательствоНеобходима узкая экспертизаНехватка специалистов в определённых нишахНизкая юридическая грамотность общества |
| Управленческие знания | Знания по управлению процессовЗнания по управлению проектамиСамоорганизацияАдминистративные вопросы управления персоналомМотивирование сотрудников и волонтёров | Определяет возможности реализации проектов в зависимости от их сложностиПовышает эффективность внутренних процессов | Неочевидна необходимость развиваться в области из-за близости к бытовому опыту  |
| Маркетинговые знания | Знания по фандрайзингуЗнания по продвижению и рекламеЗнания по привлечению человеческих ресурсов | Обеспечение финансовых и человеческих ресурсовОбеспечение конкурентного преимущества | Специфичные знания в некоммерческом секторе в целом и в отдельных нишах в частностиНехватка специалистов на рынкеНехватка образовательных возможностей Меньшая готовность организаций делиться знаниями, определяющими конкурентное преимущество |
| Бухгалтерские знания | Знания по ведению бухгалтерииЗнания по финансовому анализу | Соблюдение требований законодательстваПовышение эффективности использования ресурсов | Специфичные знанияНехватка специалистов в сектореПостоянно меняющиеся стандарты и требованияНеобходимость совмещения с другими функциями и в результате ограничения возможностей повышения экспертности |
| Информационно-технологические знания | Инструменты ведения документооборотаОблачные технологииРабота с сайтамиРабота с маркетинговыми технологиямиРабота со сложными информационными системами | Реализация маркетинговых возможностейОбеспечение внутренних информационных потоковПовышение экспертности в оказании услуг | Существенная нехватка знаний в сектореОгромное влияние на успех организацииТребует внутренней экспертизы для реализации полного потенциала и обеспечения устойчивости |

Источник: исследовательские материалы.

### Распространённость знаний в некоммерческих организациях

Для оценивания распространённости знаний в некоммерческих организациях для каждой предметной области знаний было проверено, на каком уровне распространённости они находятся, существуют ли в организации знания в явном виде по уровню формализации и, если да, на каком уровне распространённости они находятся. В итоге для каждого уровня было подсчитано количество организаций, находящихся на нём, чтобы оценить превалирующую картину в некоммерческих организациях (Таблица 13). Стоит отметить, что этот количественный элемент анализа не следует интерпретировать как генерализация. В данном случае скорее выдвигаются гипотезы о том, как обстоит картина с распространённостью знаний разных предметных областей в организации.

1. Распространённость знаний в некоммерческих организациях[[5]](#footnote-5)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Предметная область знаний** | **Знания по уровню формализации** | **Знания по уровню распространённости** |
| **Индивидуальные** | **Групповые** | **Организационные** |
| Оперативные знания | Неявные |  | 2 | 8 |
| Явные |  | 1 | 7 |
| Неспецифичные знания | Неявные |  | 5 | 5 |
| Явные |  | 1 | 2 |
| Педагогические знания | Неявные |  | 7 | 1 |
| Явные |  | 1 | 1 |
| Юридические знания | Неявные | 2 | 4 | 4 |
| Явные |  | 4 | 3 |
| Управленческие знания | Неявные |  | 5 | 4 |
| Явные |  | 1 | 3 |
| Маркетинговые знания | Неявные |  | 9 | 1 |
| Явные | 1 | 4 | 1 |
| Бухгалтерские знания | Неявные | 2 | 7 | 1 |
| Явные |  | 6 | 1 |
| Информационно-технологические знания | Неявные | 2 | 3 | 3 |
| Явные |  |  | 2 |

Источник: материалы исследования.

Под неявным уровнем знаний понималось в принципе наличие знаний, опыта, навыков, компетенций у кого-нибудь в организации. Под явными знаниями понималось наличие знаний любой эксплицитной формы, приближенной к знаниям.

Под индивидуальным уровнем понималась ситуация, когда неявные знания сосредоточены у одного человека в организации и отсутствуют у остальных. В случае явных знаний, нахождение их на этом уровне означает, что доступ к этим явным знаниям есть только у одного человека в организации.

Групповой уровень означает, что неявные знания находятся у группы людей, например, в зависимости от должности. Явные знания в этом случае доступны нескольким людям, но определённая доля членов организации не имеет доступа к этим явным знаниям.

Организационный уровень наблюдается, когда соответствующими знаниями обладают все или практически все члены организации. Явные знания в этом случае доступны всем членам организации.

Важный методологический момент заключается в том, что помимо распространённости знаний важную роль в анализе системы управления знаниями занимает уровень экспертности в той или иной области знаний. В ряде случаев знания оказывались очень низкого уровня, хоть и могли находиться у одного или нескольких носителей. То есть несмотря на то, что наличие экспертных знаний у нескольких сотрудников и наличие базовых знаний у нескольких сотрудников очевидно являются разными вещами с точки зрения анализа эффективности системы управления знаниями, при использовании данной методологии они оказались равнозначными случаями, так как внимание уделяется только уровню распространённости знаний. Вопросы уровня экспертности будут затрагиваться постольку поскольку в контексте конкретных предметных областей знаний.

Оценки нахождения организации на том или ином уровне сделаны не непосредственно представителями организаций, а автором на основе их ответов на соответствующий вопрос.

Организационные знания в большинстве организаций распространены на организационном уровне. В целом интервьюируемые заявляют, что оперативными знаниями, необходимыми для создания ценности для благополучателя, должны обладать все сотрудники и особенно волонтёры вне зависимости от занимаемой должности. Часто это обусловлено тем, что сотрудники совмещают функции, и если в коммерческих организациях бухгалтер, например, не всегда обладает достаточными знаниями об основной деятельности организации, чтобы её выполнять, в некоммерческих организациях часто и бухгалтеры, и юристы, и фандрайзеры, и директора так или иначе могут быть задействованы в оказании социальных услуг. Лишь в одном случае структура была построена таким образом, что не все сотрудники обладают неявными оперативными знаниями, и не обладающими такими знаниями люди в этом случаи занимались фандрайзингом. Другой случай, когда знания распространены на групповом уровне, обусловлен тем, что не все обладают серьёзными знаниями в этой области, то есть часть сотрудников действуют на основе бытового опыта и интуиции, и поэтому интервьюируемый сделал вывод, что знания не распространены между всеми. В целом же, опуская уникальные случаи и особенности восприятия, можно сказать, что оперативными знаниями в некоммерческих организациях обладают все, вне зависимости от занимаемой должности.

Касательно оперативных знаний в явной форме, в большинстве организаций они имеются, причём доступны всем в организации. Так как эти знания обладают наибольшей важностью в глазах представителей некоммерческих организаций, можно сделать вывод, что восприятие этой важности мотивирует их на кодификацию соответствующих знаний в целях более удобного распространения знаний, анализа имеющихся знаний, более равномерного уровня экспертности среди членов организации. Единственный случай, когда явные знания находились на групповом уровне, обусловлен тем, что основная доля этих знаний существует в бумажном виде и поэтому, скорее всего, доступна не всем членам организации.

Распространение неспецифичных знаний наибольшим образом зависит от организационной структуры. Распространение неспецифических знаний на групповом уровне скорее свойственно организациям, в которых:

* волонтёры выполняют основную деятельность; или
* чёткое разделение труда; или
* сотрудники работают в преимущественно удалённом формате.

В то же время, распространённость неспецифических знаний на организационном уровне часто встречается в организациях, в которых:

* все сотрудники работают в одном месте;
* небольшой коллектив в дружеских отношениях.

Тем не менее, активная работа с сообществом позволяет нивелировать некоторые барьеры, продиктованные особенностями организации управления. Например, даже в случае, когда волонтёры создают ценность для благополучателей, активное выстраивание отношений между сотрудниками и особенно волонтёрами, проактивное управление сообществом позволяет вывести распространённость неспецифичных знаний на организационный уровень.

Неспецифические знания в явной форме редко существуют в организациях. Чаще они относятся к данным о волонтёрах. Как правило, эти знания доступны всем в организации, когда они хранятся. Если практики хранения знаний нет, то явные знания быстро утрачиваются, то есть нецелосообразно в этом случае говорить о распространённости этих знаний на организационном уровне.

По полевым знаниям можно сделать вывод, что они должны стремиться к тому, чтобы располагаться на организационном уровне. В случае с оперативными знаниями это легко достигается естественным образом, не считая явных форм знаний, когда требуется принимать во внимание конкретные формы существования явных знаний и создавать хоть какие-то формы знаний, доступные всем в организации. Касательно неспецифичных знаний, нахождение их на организационном уровне скорее помогает, нежели мешает, из-за их роли в повышении мотивации и приверженности к организации. Несмотря на то, что здесь распространение знаний во многом обусловлено организацией управления, деятельность руководства может нивелировать ассоциирующиеся с этим ограничения. Касательно же явных знаний, наличие их в организации позволяет организациям более эффективно и практически систематически пользоваться возможностями, которые предоставляют неспецифические знания некоммерческим организациям. Поэтому, их существование на организационном уровне скорее приветствуется, однако требует организации конкретной формы управления такими знаниями.

Педагогические знания преимущественно располагаются в неявной форме на групповом уровне, так как лишь конкретные члены организации занимаются образовательной деятельностью. Единственный случай, когда неявные педагогические знания распространены на организационном уровне, обусловлен тем, что и сотрудники, и волонтёры, и благополучатели всегда находятся в одном месте, а специфика потребностей благополучателей диктует высокий шанс появления необходимости у сотрудников или волонтёров обучить чему-то этих благополучателей. Это следует расценивать как особый, уникальный случай.

Явные педагогические знания практически отсутствуют в некоммерческих организациях и встречаются только либо там, где создана структурная единица, отвечающая за обучение, либо в организациях, тиражирующих свой опыт на разные географии. Причём интересно, что не все организации с такими характеристиками обладают педагогическими знаниями в явном виде. Преимущества, которые получают организации, хранящие явные педагогические знания, заключаются в сохранении в организации профессиональных методических знаний по выстраиванию образовательной программы и более эффективном и удобном распространении преподавательских знаний не только среди многочисленных волонтёров, оказывающих образовательные услуги, но и сотрудникам и партнёрам в других городах деятельности.

Юридические знания в организациях находятся в основном на групповом или организационном уровне. Для организаций, где юридические знания распространены на организационном уровне, это скорее вопрос юридической грамотности, соблюдения юридической безопасности организации и благополучателей. Организации, в которых юридические знания распространены на групповом уровне, сталкиваются с проблемами сложного законодательства и этим объясняют трудности в большем распространении этих знаний. Тем не менее, если бы дело было только в законодательстве, наблюдалось бы чёткое разделение по направлениям деятельности некоммерческих организаций, однако его не наблюдается, в связи с чем делается предположение, что дело скорее в мотивации организации и в понимании важности юридических знаний для реализации законодательных требований и соблюдений прав благополучателей.

В то же время, есть организации, где юридические знания находятся на индивидуальном уровне. Это можно также связать с восприятием роли юридических знаний как поддерживающих знаний, обеспечивающих безопасность благополучателя. Когда такого восприятия нет, выполнение юридических функций сводится к работе юриста, а попыток распространения юридических знаний, которые актуальны для всех членов организации, не принимается.

Явные юридические знания находятся преимущественно на групповом уровне. На организационном уровне эти знания находятся в тех организациях, которые проактивно занимаются повышением юридической грамотности своих сотрудников и стараются обеспечить их всех необходимой информаций об основных аспектах законодательства.

Управленческие знания в неявном виде распространены преимущественно на групповом уровне. В то же время, в организациях, где выделены знания по самоорганизации как важные для работы знания, управленческие знания распространены на организационном уровне. Однако не факт, что это происходит на основе аккумулирования профессиональных знаний – скорее это является результатом накопленного опыта. Это также частично объясняет то, почему управленческие знания признаны не всеми интервьюируемыми – существует точка зрения, что управленческие знания в принципе не нужны в организации, и достаточно обладать личностными качествами и вызывать расположение сотрудников, чтобы мотивировать их на действия. Как итог, знания обладают низким уровнем экспертности, даже когда распространены по всей организации из-за особого понимания этой области знаний. В целом же можно заключить, что управленческие знания сильно привязаны к опыту и поэтому находятся на групповом уровне, так как линейные сотрудники никем не управляют, кроме своей собственной работы, которую можно считать за самоорганизацию, но на бытовом уровне, основанном на опыте. Высокий уровень экспертности управленческих знаний наблюдается скорее на индивидуальном уровне или у нескольких людей, занимающих высокие позиции в организации и осознающих важность профессиональных управленческих знаний.

В явном виде управленческие знания существуют не всегда, но чаще существуют на организационном уровне. Однако, уровень экспертности этих знаний низок и сводится скорее к должностным инструкциям, чем к профессиональным знаниям. Так как это административная документация, организации стараются обеспечить её доступность на организационном уровне, и только такие вещи, как неполадки в налаживании процессов хранения информации, мешают этому. Таким образом, практически отсутствуют явные знания, позволяющие эффективно передавать управленческие знания профессионального качества. Однако есть случай, когда такие усилия предприняты, и в этом случае организация является достаточно успешной и занимается тиражированием своего опыта другим организациям в других регионах. Кодификация таких профессиональных знаний не только облегчает тиражирование опыта и решение социальных проблем в других географиях, но и предоставляет возможности монетизации имеющихся знаний в определённых случаях.

Маркетинговые неявные знания практически всегда распространены на групповом уровне. Даже если функция фандрайзинга распределена между несколькими людьми или совмещается, никогда эти знания не распределены по всей организации, так как не все сотрудники выполняют эту функцию. Единственный случай, когда интервьюер оценил уровень распространённости неявных маркетинговых знаний как организационный, относится скорее к уникальным характеристикам организации, к тому же уровень экспертности этих знаний даже в этом случае крайне низок. В целом, низкий уровень экспертности свойственен многим организациям в выборке, хоть и не всем.

На явном уровне маркетинговые знания существуют не всегда и в основном на групповом уровне, так как актуальны только для конкретной группы людей. В основном они представляют собой документацию по поданным грантам, к которым сотрудники могут обратиться как к ориентиру при написании новых грантов. Редко когда эти знания обладают высоким уровнем профессионализма, однако в случаях, когда обучение сотрудников занимает важное место в стратегии организации, эти знания доступны всем сотрудникам на высоком уровне.

Нахождение в одной организации явных маркетинговых знаний на индивидуальном уровне связано с тем, что человек, занимающийся фандрайзингом, не хранит явные знания и информацию в общих пространствах, а хранит их на персональных устройствах. Такая практика может привести к потере значимого объёма маркетинговых знаний из организации.

Бухгалтерские знания я неявном виде распространены преимущественно на групповом уровне. В одной организации все сотрудники занимаются частью бухгалтерии, помимо отдельной должности бухгалтера, что определённо облегчает работу бухгалтеру, хотя эффективность такой практики можно оценить по-разному. В двух организациях бухгалтерские знания находятся только у одного сотрудника, причём у директора. Так как директор должен обладать бухгалтерскими знаниями, если в организации нет отдельного бухгалтера, именно директор занимается бухгалтерией и совершенно не обязательно её делегирует.

Явные бухгалтерские знания существуют преимущественно в групповом виде. Однако некоторые интервьюируемые говорили, что раньше их бухгалтерские знания находились на индивидуальном уровне, из-за чего происходили сложности при передачи знаний от уходящего сотрудника, что мотивировало их впредь распространять явные бухгалтерские знания до организационного уровня, что в конечном итоге сводится к минимальному хранению бухгалтерской информации с использованием облачных технологий. В одной организации бухгалтерская информация доступна всем сотрудникам, однако большинство не видит в этом необходимости.

Информационно-технологические знания чаще других областей знаний могут в принципе отсутствовать в организации. Удовлетворение потребности в информационных технологиях в этом случае происходит через привлечение внешних специалистов или волонтёров. Если эти внешние специалисты или волонтёры помогают на постоянной основе, определённые информационно-технологические знания появляются у сотрудника, который ведёт непосредственную коммуникацию с этим специалистом. Интересно, что на организационном уровне информационно-технологические знания распространены у тех организаций, которые используют в своей работе сложные CRM-системы. Более того, только у этих организаций информационно-технологические знания существуют в явной форме, в первую очередь в виде инструкций к используемым информационным технологиям. Очевидно, что использование сложных информационных технологий способствует тому, что эти знания распространяются в организации. В первую очередь потому, что только после появления сложных информационных технологий в организации сотрудники понимают необходимость улучшать свои знания.

Таким образом, в ряде отношений распространённость знаний в некоммерческих организациях ассоциируется с рядом проблем. Главные из них – недостаточная кодификация своих знаний и отсутствие проактивных усилий по распространению знаний, особенно близких к бытовому опыту. Главные выводы, которые можно сделать по распространённости областей знаний в некоммерческих организациях:

* Неявные оперативные, неспецифические, юридические, информационно-технологические знания должны быть на организационном уровне, что безусловно достигается лишь в случае оперативных знаний. Распространение этих знаний происходит естественным образом – в остальных случаях требуется проактивная деятельность организации и система управления знаниями, чтобы обеспечить наличие этих знаний у всех членов организации;
* Неявные педагогические, управленческие, маркетинговые, бухгалтерские знания достаточно распространять до группового уровня для уменьшения рисков потери знаний. Однако главная проблема этих областей знаний – их низкий уровень экспертности, из-за чего распространение этих знаний теряет свою полезность. Помимо этого, бухгалтерские знания могут существовать на индивидуальной уровне, что в итоге понижает устойчивость организации, повышает её риски.
* Явные знания в большинстве случае целесообразно делать доступными на организационном уровне, однако с явными знаниями речь идёт о преимущественном отсутствии каких бы то ни было явных знаний, особенно в случае с неспецифическими, педагогическими, управленческими, информационно-технологическими знаниями. Часто явные знания характеризуются низким уровнем экспертности, что также ограничивает возможности организации. В целом же проблемы в распространении этих знаний до организационного уровня связано с общей недостаточной цифровизацией организации.

### Нематериальные элементы систем управления знаниями

Из предыдущих пунктов работы понятно, что нематериальные элементы управления знаниями во многом влияют на эффективность управления знаниями в организации. Культура, организация управления и лидерство являются ключевыми факторами, влияющими на уровень экспертности организаций и распространённость знаний среди сотрудников, что в итоге напрямую влияет на возможности организации и достигаемые ею результаты. Ряд компонентов этих элементов системы управления знаниями уже фигурировал в описании предыдущих задач.

Культура некоммерческих организаций в целом способствует передаче знаний. В первую очередь это обусловлено тем, что все члены некоммерческих организаций разделяют общие ценности. Как итог, между всеми членами некоммерческих организаций часто дружеские отношения, они поддерживают друг друга, у них установлен слаженный контакт. Всё это облегчает передачу знаний, которая происходит более спонтанно, более открыто, более полно и доверительно между членами организации.

С другой стороны, общие ценности у членов организации означают, что всё, что делают члены организации, они делают для обеспечения ценности благополучателю. Как итог, отсутствует момент конкуренции за экспертность, который существует в коммерческих организациях. Член некоммерческой организации не чувствует необходимость не делиться своими знаниями, не ощущает угрозы своей результативности, потому что в условиях благотворительности результативность отдельно взятого человека и даже отдельно взятой организации не так важны, как ценность благополучателю. В итоге члены некоммерческих организаций делятся знаниями потому, что в итоге лучше становится благополучателю, и в итоге на каком-то уровне, но облегчается хоть какой-то аспект социальной проблемы.

На индустриальном уровне это также выражено дружескими отношениями между некоммерческими организациями. С точки зрения культуры это означает, что сотрудники некоммерческих организации не воспринимают другие некоммерческие организации как конкурентов или врагов, а, скорее, как партнёров, которые все идут к общей цели, решают общую проблему. Это приводит к тому, что передача знаний между организациями происходит очень легко, и сотрудники спокойно обращаются за экспертизой к другим организациям, с готовностью делятся своей при необходимости.

Общие ценности также создают некий настрой у членов некоммерческих организаций на саморазвитие. Попадая в благотворительность, человек уже обладает хоть каким-то опытом, который говорит ему, что ситуация в некоммерческом секторе во многом специфическая и требует своих, специфичных знаний. Как итог, сотрудники некоммерческих организаций постоянно занимаются саморазвитием, делятся друг с другом возможностями саморазвития и обучения.

Правда, ограничено это в основном оперативными знаниями. Во многих остальных сферах, кроме маркетинговой, существует низкое уважение по отношению к знаниям профессионального уровня, что определённо влияет на то, какую деятельность по управлению знаниями осуществляет организация или индивид, а какую не осуществляет. Полагание на общие ценности в этом случае является скорее негативным моментом, так как подчёркивает важность личностных качеств в ущерб профессиональным.

Среди культурных факторов, относящихся к межличностным отношениям и организационным нормам и влияющих на управление знаниями, нередко называется возраст сотрудников. Более возрастные сотрудники чаще склонны отклоняться от обучения или активностей по передаче знаний. Однако критическим фактором это становится в случаях, когда значительная доля сотрудников является возрастными.

Для ряда некоммерческих организаций влияющим фактором оказывается пол большинства сотрудников. Большинство работников некоммерческих организаций являются женщины, и представители некоммерческих организаций с исключительно женским коллективом высказали мысль, что это влияет на их постоянное общение и передачу знаний. Правда, ограничено это преимущественно неспецифическими знаниями о сотрудниках и, судя по всему, не обладает высоким потенциалом эксплуатации в других областях знаний.

Несмотря на низкий уровень экспертности по ряду областей знаний, знания на базовом уровне достаточно легко доступны, в первую очередь в силу особенности близких межличностных отношений в организациях и между организациями. Возможно, легкодоступность этих знаний негативно влияет на усвояемость этих знаний индивидом. Некоторые интервьюируемые высказали мысль, что знания, для получения которых пришлось поехать в другой город или за которые пришлось заплатить, усваиваются лучше.

В целом же по культуре можно сказать, что межличностные отношения и общие ценности существенно способствуют распространению знаний. С другой стороны, низкая воспринимаемая важность к профессиональным знаниям приводит к низкой мотивации на обучение, особенно в не оперативных знаниях.

Влияние организации управления на распространение знаний также многогранно. В первую очередь, благоприятствующим фактором является более распространённая преимущественная горизонтальность иерархии, что определённо облегчает распространение знаний в организации. Сотрудники больше доверяют друг другу, больше открыты, меньше боятся высказать своё мнение. Помимо этого, горизонтальная структура часто означает, что для того, чтобы мотивировать кого-то на какое-то действие, с ним необходимо договориться, а этот процесс характеризуется большим обсуждением и передачей знаний, чем в случае с чёткими иерархичными отношениями.

Тем не менее, многие организационные факторы скорее затрудняют распространение знание. Например, преимущественно проектная деятельность повышает контекст отдельных ситуаций в деятельности организации, что, в свою очередь, ведёт к тому, что между проектами или направлениями деятельности практически не происходит передачи знаний. Иногда это воспринимается как норма, однако более успешные организации видят в этом проблему, затрудняющую эффективную деятельность и дальнейший рост организации.

Помимо этого, важную роль занимает ограниченность человеческих ресурсов. С одной стороны, не редка ситуация совмещения разных функций в организации, когда человек, помимо основной деятельности, берёт на себя часть фандрайзинга, бухгалтерии, обучения. Это способствует передаче знаний и их распространению. В то же время, это существенно ограничивает потенциал роста экспертности знаний в организации. Как итог, организации надеются на внешнюю экспертизу, что хорошо в единичных случаях, но не может гарантировать устойчивость, даже несмотря на дружелюбные отношения между некоммерческими организациями.

Существенную роль играет значимость волонтёров в организации. Часто это источник новых знаний и ассоциируемых с ними новых возможностей. За счёт их меньшей приверженности к организации, они более склонны уйти и унести с собой какие-то знания, что редко является проблемой в некоммерческих организациях. Проблемы скорее заключаются в мотивировании волонтёров на повышение своей экспертности, на обучение, на выстраивание процесса передачи знаний между волонтёров и организацией.

В принципе справедливо отметить, что очень сложно мотивировать как волонтёров, так и сотрудников на повышение своего уровня экспертности, что является одной из задачей управления знаниями, которую выделяют некоммерческие организации. Такие инструменты, как финансовое стимулирование или карьерное продвижение, не могут быть повсеместно использованы в некоммерческих организациях хотя бы для мотивирования выполнять основную деятельность, не говоря уже о мотивировании повышать свою экспертность.

Значительную роль играет степень степени формализации деятельности в организации. В целом, чем более формально структурирована некоммерческая организация, чем более чётко в ней налажено разделение труда, чем более формализованы в ней процессы и функции, тем лучше распространены знания в организации, тем выше осознание важности профессиональных знаний и тем выше уровень экспертности. У небольших некоммерческих организаций структура часто очень неформальная, разделение труда неполноценное, а процессы не формализованы. Это ведёт к тому, что велик риск потери знаний из-за ухода сотрудника, который никак не обязан оставлять после себя знания и заниматься их передачей новому сотруднику или хотя бы организации; к тому, что становится нечёткой граница между работой и личной жизнью, что повышает шансы информационной перегруженности; к тому, что новому человеку сложно влиться в слишком близкий коллектив. Однако без формализации, без должного управления некоторые процессы в итоге не работают, так как требуют большей степени управления. Формализация приводит к повышению самостоятельности сотрудников, постановке им конкретных целей и задач по повышению своей экспертности. Чёткая структура приводит к уменьшению хаоса в коммуникациях. Формальность означает не иерархию или наличие чётких бюрократических процедур, а обеспечение общей ясности в глазах сотрудников, какие функции выполняются в организации, к каким показателям эффективности они привязаны, какие компетенции необходимы для качественного оказания услуги, для выстраивания эффективных процессов. Более чёткое понимание организационной структуры организации, её более чёткое существование не всегда реализуемо в организации, и в небольших организациях межличностные отношения между сотрудниками несколько нивелируют некоторые ограничения, вызванные слишком неформальной организационной структурой. Например, так как ушедший сотрудник остаётся в хороших отношениях с организацией, как правило, он готов выходить на связь и помогать обучению нового сотрудника. Но для повышения профессионализма и успешного развития некоммерческим организациям следует делать структуру более формальной, а разделение труда более понятным и привязанным к ожидаемым результатам и необходимым компетенциям.

Таким образом, организация управления в некоммерческих организациях оказывает смешанное влияние на управление знаниями. С одной стороны, плоская иерархия облегчает передачу знаний. С другой стороны, специфика отношений с волонтёрами, ограниченность в ресурсах и излишне неформальная структура не только затрудняют передачу знаний, но и сказываются на низком уровне экспертности организаций и их сотрудников в вопросах, не относящихся к основной деятельности.

Касательно лидерства, поддержка руководства, как правило, присутствует в управлении знаниями в некоммерческих организациях. Руководство готово оплачивать обучение, старается поощрять развитие через личную коммуникацию или через делегирование более серьёзных задач более любознательным работникам, поощряет инициативу, относительно простительно относится к ошибкам и не свойственно сильно за них наказывать, популяризует самообразование через собственный пример. Тем не менее, в большинстве случаев все эти активности ограничены оперативными знаниями, а в остальных областях знаний руководство не старается мотивировать сотрудников на повышение экспертизы, не оплачивает даже обучение сотрудникам, которые не занимаются основной деятельностью. В этом плане сотрудники на поддерживающих функциях предоставлены сами себе, хотя и знают, что саморазвитие приветствуется.

Большую роль играет опыт людей на управленческих позициях в коммерческом секторе, в котором управленческие практики, в том числе управление знаниями, более развиты. Интервьюируемые, имеющие опыт работы в коммерческих организациях, часто обращаются к нему в качестве бенчмарка, с которым они сравнивают качество управления знаниями, приходя к выводу, что эти практики очевидно имеют свои преимущества, но на данный момент в их некоммерческой организации не реализованы. Обладание этим опытом как с точки зрения профессии, так и с точки зрения образования (особенно когда оно не ограничено оперативными знаниями организации) определённо способствует тому, что в организации уделяется больше внимания управлению знаниями, больше осознаётся его ценность, так как имеется пример, с которым можно сравнить ситуацию.

Касательно наличия стратегии управления знаниями, в большинстве исследуемых организаций она отсутствует даже в восприятии руководства, не говоря о месте в общей стратегии развития или управления. Вовсе не во всех организациях, даже больших, есть структурная единица, отвечающая за управления знаниями, обмен опытом, внутреннее обучение, развитие сотрудников. Тем не менее, наличие такого структурного подразделения определённо позитивно влияет на успех управления знаниями в организации. В итоге процессы передачи знаний становятся более систематическими, проблемы в жизненном цикле управления знаниями быстрее обнаруживаются и адресуются, в организации растёт экспертность, что в совокупности ведёт к большей результативности и эффективности. При отсутствии ресурсов или необходимости выделения такого структурного подразделения определённо позитивно влияет в принципе наличие целей и задач в стратегии, связанных с повышением уровня знаний сотрудников.

В плане выявления стратегии очень важно выделить компетенции, необходимые сотрудникам для выполнения своей работы. Часто даже это является действенным ориентиром действий по управлению знаний, который определённо способствует большему восприятию необходимости повышения уровня экспертности.

На самом деле, наличие и проработка общей стратегии также влияет на управление знаниями. Так, организации, которые не намерены расти и развиваться, не видят необходимости в управлении знаниями для их текущей деятельности, не ощущают необходимости повышения уровня экспертности. Если же организация активно нацелена на рост и развитие, сотрудники больше говорят о важности знаний и управления знаниями.

Таким образом, поддержка руководства по умолчанию сильно выражена в оперативных знаниях, но практически отсутствует в других областях знаний. Однако ситуация изменяется при наличии других факторов. Например, опыт в коммерческом секторе, который повышает чувство необходимости развития управления знаниями у руководства. Помимо этого, стратегия организации также влияет на управление знаниями, в первую очередь на желание повышать уровень экспертности. Начальным шагом в этом плане представляется наличие общей стратегии на развитие, более продвинутым является наличие отдельной стратегии по обучению и развитию сотрудников, и самым благоприятствующим фактором является выделение структурной единицы, занимающейся теми или иными аспектами управления знаниями.

### Средства реализации управления знаниями в некоммерческих организациях

Средства реализации управления знаниями поддерживают распространение предметных областей знаний на разных стадиях жизненного цикла этих знаний в организации. Проверка наличия средств реализации на том или ином этапе позволяет проанализировать поддержку тех или иных стадий жизненного цикла управления знаниями в организации (Таблица 14).

1. Поддержка стадий жизненного цикла знаний средствами реализации управления знаниями в некоммерческих организациях[[6]](#footnote-6)

|  |  |
| --- | --- |
| **Предметная область знаний** | **Стадия жизненного цикла знаний** |
| **Приобретение знаний** | **Хранение знаний** | **Передача знаний** | **Применение знаний** | **Создание знаний** |
| Оперативные | 10 | 8 | 10 | 7 | 8 |
| Неспецифические | 6 | 4 | 8 | 6 | 0 |
| Педагогические | 7 | 1 | 5 | 4 | 1 |
| Юридические | 6 | 7 | 3 | 1 | 5 |
| Управленческие | 8 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| Маркетинговые | 7 | 6 | 6 | 2 | 5 |
| Бухгалтерские | 8 | 7 | 3 | 2 | 1 |
| Информационно-технологические | 5 | 1 | 0 | 3 | 0 |

Источник: материалы исследования.

Приобретение знаний является стадией жизненного цикла, наиболее часто поддержанной средствами реализации управления знаниями. Хранение знаний и передача знаний тоже часто встречаются, однако существенно чаще для определённых областей знаний, чем для других. Например, управленческие и информационно-технологические знания меньше остальных поддержаны средствами реализации управления знаниями на стадиях хранения и передачи знаний. Оперативные же, маркетинговые и неспецифические знания достаточно часто поддержаны средствами реализации управления знаниями на этих стадиях. Применение знаний ярко выражено только для оперативных знаний. В случае неспецифических знаний применение знаний означает использование возможностей, которые открываются благодаря неспецифичным знаниям. Создание знаний наименее редко встречается среди некоммерческих организаций, хотя оперативными знаниями некоммерческие организации делятся очень часто.

Средства реализации управления знаниями в некоммерческих организациях разнообразны (Таблица 15).

1. Средства реализации управления знаниями в некоммерческих организациях[[7]](#footnote-7)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Стадия жизненного цикла знаний** | **Тип средств реализации управления знаниям** | **Примеры средств реализации управления знаниями** |
| **Процессы** | **Технологии** |
| Приобретение знаний | Сканирующие | Образовательные мероприятия Внешнее среднесрочное и долгосрочное обучение Литература Конференции Нетворкинг-конференции Изучение инфраструктурного состояния ниши деятельности Пособия от других некоммерческих организаций Доклады международных и исследовательских организаций | Онлайн-курсы Вебинары YouTube Интернет Проверенные сайты Образовательные видео от ведущих руководителей некоммерческих организаций Рассылки образовательных мероприятий Социальные сети некоммерческих организаций  |
| Внешняя коммуникация | Обмен опытом с другими некоммерческими организациями Привлечение внешних специалистов Общение с партнёрами-клиентами Внешние супервизииСобеседования с потенциальными членамиОбщение с благополучателями Совместные проекты с другими некоммерческими организациямиСпециальные проекты с партнёрами Изучение семейного положения благополучателей Коммуникация с волонтёрами Живые встречи с экспертами сектораОбщение с государством  | Чаты с другими некоммерческими организациями в социальных сетях  |
| Хранение знаний | Кодифицирующие | БрошюрыДанные о благополучателях Документация по фандрайзингу Классические кейсы Дневники по работе с благополучателямиДизайн изделий Кейсы для обучения Юридические кейсы Анкеты для благополучателей Бумажная документация Отчёты Документы с предложениями для государства Этический кодекс Конвенции Документированная теория Административные документы  | Облачные технологии Группы в социальных сетях CRM-система Записи онлайн-мероприятий Презентации Бухгалтерские программы Табличка с данными о волонтёрах Сайт ФотографииСписок жертвователей Онлайн-платформа Видеокурсы Видео-иллюстрации Автоматизированный вводный курс База-данных по специалистам  |
| Персонализирующие | База для внутреннего наставничества Методический отдел Письмо о себе от новых сотрудников Продуктовая организация управления  | Табличка с ответственностью сотрудников  |
| Передача знаний | Формальные | Вводное обучение Обучающие мероприятия Индивидуальные консультации с психологом Собрания Совместное времяпрепровождение в неформальной обстановкеЛагерь совместного проживания Список рекомендованных источников знанийГруппа поддержки Поддержка координаторов Ответы на вопросы в рамках обучения Необходимость опыта передачи знаний для аттестацииПередача знаний от уходящего сотрудникаОбмен опытом между проектами по договорённости Скоро – внутреннее наставничество Вечерние беседы во время длительных проектов Общение с волонтёрами после волонтёрств Пересказ полученных знаний Статус передаваемой информации Адаптация сотрудников Интервизии Маркетинговые проекты Игры на встречи  | Чаты в социальных сетях Онлайн-встречи Чаты в мессенджерах Рассылка Вебинары  |
| Неформальные | Принцип инклюзии Посещение религиозных мероприятий Долгие поездки Личное общение Горизонтальная структура Совместное времяпрепровождение Комьюнити волонтёров Инициатива волонтёров Привязка нескольких волонтёров к одному проекту | Чаты в социальных сетях |
| Применение знаний | Поддерживающие | Инструкции для волонтёровВзаимный контроль Должностные инструкции Инструкции к IT инструментам Практические задания по результатам обучения Брошюры по работе с благополучателямиОтслеживаемый дизайн изделий Таблица «даёт-требует» Правила техники безопасности Подпись об ознакомлении Обратная связь по завершении семинаров Анализ типовых случаев при обучении Супервизии по результатам обучения Мануал для менеджеров скоро Алгоритм составления программы вводного обучения Аттестация Плата за внешнее обучение Чек-листы Методичка с методологией работы Регламенты  | CRM-система  |
| Автоматизирующие |  | Бухгалтерские информационные системыМаркетинговые информационные системыПриложения по ведению логистики  |
| Создание знаний | Внутренние | Командный креативСтороннее обучение с исследовательской работой Анализ динамики результатов  | Аналитика из CRM-системы Программа по анализу пожертвований  |
| Внешние | Образовательные мероприятия Юридические консультации Участие в конференциях Взаимодействие с государственными органами Рекомендации общественным пространствам Обмен опытом с НКО Посещение университетов Посещение talk-show Правовая школа для благополучателей Обучение персонала психоневрологических интернатов Фотовыставки Кинофестивали Инструкции для широкой аудитории Тиражирование опыта  | Сайт Вебинары Группы в социальных сетях Презентация про волонтёрство Предоставление доступа к онлайн-платформе  |

Источник: материалы исследования.

Приведённые средства реализации могут не являться полным списком средств реализации, используемых некоммерческими организациями для управления знаниями. Также необходимо осторожно относиться к тому, что средства реализации приведены от самых часто встречающихся до самых редко встречающихся, поскольку ограничения методологии не позволяют интерпретировать результаты в данном ключе.

В целом можно отметить следующие общие выводы для каждой стадии жизненного цикла знаний:

* В организациях с более развитым управлением знаниями на стадии приобретения знания преобладают средства реализации, относящиеся к внешней коммуникации.
* На стадии хранения знаний было выявлено, что очень важным элементом хранения знаний является их кодификация и структурирование, так как без должного структурирования знания хранятся, но не используются, так как их сложно найти, в них сложно ориентироваться и вынуть необходимую информацию.
* Передача знаний сильно зависит от мотивации учиться и готовности получателя знаний принимать новую информацию, поэтому очень важно работать над мотивированием сотрудников учиться и повышать уровень экспертности.
* На стадии применения знаний чаще используются достаточно примитивные инструменты типа инструкций и реже – инструменты систематического контроля и обеспечения усвоения знаний, их использования на практике.
* В создании знаний существенно преобладают внешние средства реализации управления знаниями, тогда как внутренней аналитикой некоммерческие организации практически не занимаются, в основном потому, что это требует высокого уровня экспертности в определённых знаниях и использования сложных информационных технологий.

### Проблемы в системах управления знаниями в некоммерческих организациях

Некоммерческие организации обращают внимание на разные проблемы, затрудняющие построение эффективной системы управления знаниями в некоммерческих организациях. Основная проблема заключается в сложности кодификации неявных знаний в явные. Во-первых, кодификация этих знаний требует энергетических, временных, иногда финансовых ресурсов. Во-вторых, даже когда знания кодифицированы, они всё ещё требуют усилий по распространению, сводящихся часто к адекватной систематизации хранилищ знаний.

Вторая проблема – нехватка человеческих ресурсов для управления знаниями. Во-первых, сотрудники слишком загружены своей текущей работой, чтобы совмещать её с управлением знаниями или активно участвовать в распространении знаний. Во-вторых, во многих некоммерческих организациях маленький административный штат, которому сложно наладить эффективную работу большого количество оперативного штата. Отчасти это связано с нехваткой специалистов на рынке, которыми необходимо закрывать административные должности. Как результат, часто в организациях некому заниматься управлением знаниями.

Третья проблема – нехватка профессиональных знаний в определённых областях. Некоторые некоммерческие организации отмечают нехватку знаний по управленческим инструментам, что позволило бы обеспечить более устойчивый и стремительный рост. Другие организации отмечают нехватку знаний по фандрайзингу и по продвижению, что ограничивает организации в имеющихся ресурсах, в том числе на управление знаниями.

Четвёртая проблема – нехватка финансовых ресурсов, которые часто требуются для реализации средств реализации управления знаниями. Некоторые организации решают эту проблему, используя гранты финансирующих организаций для проектов в управлении знаниями.

Пятая проблема – используемые информационные технологии недостаточно удобно обеспечивают управление знаниями. В первую очередь это касается организаций, которые ограничиваются облачными технологиями. Несмотря на их широкое использования в целях управления знаниями, организации отмечают, что их возможности недостаточно, и часто они требуют слишком много усилий для того, чтобы эффективно распространять с помощью них знания. Организации говорят про то, что хотели бы иметь удобную информационную систему управления знаниями, которая бы удобно помогала организации налаживать свою систему управления знаниями как часть общей системы управления организацией.

Шестая проблема – нехватка предложения образовательных услуг извне. В первую очередь это касается профессиональных знаний, которых либо нет, либо мало, и организации не хотят ими делиться. Также отмечается необходимость слишком высоких затрат по нахождению необходимых знаний, и существование удобного информационного портала знаний в этом ключе называется очень полезной инициативой.

Седьмая проблема – не хватает осознания важности управления знаниями и его связи с качеством услуг. Организации видят в таком настрое значительный барьер не только к росту и развитию, но и к повышению качества оказываемых услуг. Некоторые интервьюируемые не видят в этом проблему совершенно, тогда как другие акцентируют на ней внимание поверх других проблем.

Восьмая проблема – необходимость инициативы для реализации управления знаниями. Эта проблема связана с нехваткой человеческих ресурсов и общей высокой загруженности сотрудников. Также здесь играет роль отсутствие экспертных знаний в организации, непонимание важности повышения уровня экспертности. Неоднократно упоминалось, что организации очень ждут инициативу по любым проектам, в том числе по управлению знаниями. Есть примеры, когда волонтёр, заинтересованный в проведении образовательных мероприятий для других волонтёров, в итоге становился сотрудником и управлял соответствующими проектами. Однако без его инициативы даже осознание важности этой практики было недостаточно для организации, чтобы её реализовать.

Девятая проблема – недостаток знаний у сообщества вокруг некоммерческой организации. В первую очередь это касается общества, поддержка которого нужна не только для финансирования некоммерческих организация, но и для поддержки благополучателей, их социализации. Также очень важно наличие знаний у заинтересованных сторон – в первую очередь у государства и государственных учреждений, с системой которых работает ряд организаций. Отсутствие знаний у этих заинтересованных сторон усложняет не только работу некоммерческих организаций по облегчению социальных проблем в обществе, но и коммуникацию с этими заинтересованными сторонами.

Очевидно, что некоторые эти проблемы выходят за рамки управления знаниями и касаются структурных моментов и условий существования и деятельности некоммерческих организаций в Санкт-Петербурге и Российской Федерации. Тем не менее, какие-то проблемы находятся в пределах влияния некоммерческой организации и относятся непосредственно к управлению знаниями:

* сложность обеспечения кодификации явных знаний;
* нехватка экспертных знаний;
* недостаточная функциональность используемых для управления знаниями информационных технологий;
* нехватка осознания важности управления знаниями и его связи с качеством услуг.

### Рекомендации по системам управления знаниями некоммерческих организаций

Так как данная работа не является консалтинговым проектом, сложно выработать адресные, индивидуализированные рекомендации по системам управления знаниями, подходящие всем особенностям некоммерческих организаций. Некоммерческие организации отличаются не только объективными характеристиками деятельности, организационными структурами, направлением деятельности, но и ожиданиями от управления знаниями.

По этой причине главный способ достижения цели исследования по разработке рекомендаций по системам управления знаниями некоммерческих организаций – распространение знаний между некоммерческими организациями о том, как они подходят к достижении тех или иных задач управления знаниями, какие области знаний развивают, на какие стадии жизненного цикла обращают внимание, какие культурные нормы поддерживают, как организуют управление, как подходят к планированию, какими средствами реализации управления знаниями и информационными технологиями пользуются.

При этом некоторая степень индивидуализации остаётся в виде уделения вниманию разным приоритетам организаций, разным ожиданиям от управления знаниями. Возвращаясь к роли управления знаниями в некоммерческих организациях, исследование выявило пять главных ролей:

* удовлетворение особых потребностей благополучателей;
* повышение осознанной мотивации у волонтёров;
* аккумулирование экспертных знаний;
* распространение знаний среди заинтересованных сторон;
* достижение эффективности внутренних процессов.

Рекомендации составляются для каждой конкретной задачи, или роли, управления знаниями и заключаются в сопоставлении элементов системы управления знаниями, на которые следует обратить особое внимание, с конкретными задачами, которые решает поставить себе некоммерческая организация (таблица 16).

1. Рекомендации по системам управления знаний в некоммерческих организациях

|  |  |
| --- | --- |
| **Роль управления знаниями** | **Приоритетные составляющие элементов системы управления знаниями** |
| **Область знаний** | **Жизненный цикл знаний** | **Культура** | **Организация управления** | **Лидерство** | **Средства реализации** |
| Удовлетворение особых потребностей благополучателей | Оперативные знания высокого уровня экспертностиЮридические знания по направлению деятельностиУправленческие знания по реализации более комплексных проектов | Приобретение знаний из внешней коммуникацииХранение знаний и систематизация явных знанийСистематическая передача знаний | Осознание ценности распространения знаний в целях удовлетворения потребностей благополучателей | Плоская структура, где абсолютное большинство членов организации взаимодействует с благополучателями | Стратегия показывает чёткую связь между достигаемыми результатами и уровнем экспертности, который демонстрирует организация | Совместные проекты с другими некоммерческими организациямиВедение дневников по работе с благополучателямиСистематические образовательные мероприятияОписание и распространение классических историй и кейсовСоставление чек-листов по универсальным аспектам деятельностиАнализ текущей деятельности |
| Повышение осознанной мотивации у волонтёров | Неспецифические знания для укрепления межличностных отношенийУправленческие знания по мотивированию и управлению сообществом | Приобретение управленческих знанийХранение неспецифичных знанийПередача неспецифичных знаний | Близкие, дружественные отношения между членами организации | Приверженность волонтёров к организации держится на его взаимоотношениях с благополучателями и организацией | Необходимо проактивно развивать управленческие знания, чтобы более эффективно управлять сообществомПоощрение инициативы | Вводные собеседования с волонтёрамиХранение данных о волонтёреПроведение мероприятий в неформальной обстановкеПоощрение инициативыПопуляризация деятельности организации в массовых медиа |
| Аккумулирование экспертных знаний | ОперативныеПедагогические, чтобы не платить за внешнюю экспертизуЮридические в своей нишеУправленческиеМаркетинговыеБухгалтерские для финансового анализаИнформационно-технологические | Приобретение знаний ХранениеПередачаРаспространение знаний с сохранением значительного уровня экспертности на групповом уровне | Желание сотрудников лучше делать свою работу | Делегирование для распространения экспертизы на основе опыта | Желание руководства и организации развиватьсяПоощрение самообразования и передачи знаний | Приобретение знаний за счёт внешней коммуникации с экспертамиЗамена необходимости привлечения внешних специалистов на внутреннюю экспертизуCRM-системыПрограммы повышения квалификацииВедение внешнего создания знаний |
| Распространение знаний среди заинтересованных сторон | Оперативные коммуникационные знанияУправленческие знанияПедагогическиеМаркетинговые | Передача знаний, чтобы каждый сотрудник мог представлять организациюСоздание знаний | Близость ценностей организации всем сотрудникам, особая роль некоммерческих организаций | Проектная деятельность, тиражирование модели | Роль лидера организации на внешней аренеНацеленность организации на рост и развитие | Коммуникация с заинтересованными сторонами для приобретения и внешнего создания знанийОписание классических кейсовСистематические образовательные мероприятияСистематичный контроль деятельности для качественного оказания услуг |
| Достижение эффективности внутренних процессов | Неспецифические для коммуникацииУправленческиеПедагогическиеБухгалтерскиеМаркетинговыеИнформационно-технологические | Хранение ПередачаПрименение | Важные ценностиБлизкие межличностные отношения | Проектная деятельностьГоризонтальная структура | Наличие стратегии управления знаниямиОписание необходимых компетенций | Постоянное повышение квалификацииВедение пособий и инструкцийСистематические образовательные мероприятияСистематический контроль качества оказания услугВнутренний креатив и анализ деятельности |

## Выводы по главе 2

Используемая методология позволяет анализировать систему управления знаниями в некоммерческих организациях и нивелировать некоторые ограничения, выявленные на предварительных этапах исследования. Использование интервью обеспечивает достаточную открытость для нахождения неожиданных результатов, тогда как исследовательские задачи так же достигаются.

Работа с выборкой обеспечивает теоретическую насыщенность на основе вариативности и обеспечивает разнообразие исследуемых случаев.

В итоге проведение десяти полуторачасовых интервью позволило собрать достаточно информации для полноценного анализа систем управления знаниями. Была выявлена специфичная роль управления знаниями в некоммерческих организациях. Была описана предметная область знаний в некоммерческих организациях с описанием таксономии с несколькими уровнями. Была оценена распространённость конкретных знаний в организациях и сделаны выводы по причинам сложившейся ситуации. Были выявлены характеристики культуры, организации управления и лидерства, влияющие на систему управления знаниями. Затем были приведена средства реализации управления знаниями, использующиеся в некоммерческих организациях. Были обозначены главные проблемы в управлении знаниями, которые выделяют некоммерческие организации. В итоге были сформулированы рекомендации по элементам системы управления знаниями, на которые следует обратить внимание при достижении определённых задач управления знаниями в некоммерческих организациях.

# Заключение

Знания – важнейшие организационный ресурс. Знания напрямую определяют ценность товара всех организаций, особенно тех, ценность товара которых в основном определяется качеством рабочей силы (знаниеёмких организаций). Однако ценность организационных ресурсов не появляется самопроизвольно, как и в случае с ресурсами других типов. Следовательно, организациям необходимо выстраивать деятельность по управлению знаниями, задача которой – обеспечивать получение ценности из организационных знаний.

В теории управления знаниями одно направление фокусируется на описании знаний как организационных ресурсов в разных их формах и проявлениях, выделяя различные таксономии знаний. Другое направление фокусируется на описании процесса познаний и на жизненном цикле знаний, который последовательно проходят знания, распространяясь между сотрудниками организациями и применяясь впоследствии в реальной работе. Оба направления так или иначе присутствуют в любой организации, однако контекст её деятельности и стратегические приоритеты могут обосновывать приоритеты преследования одного направления над другим.

Помимо описания природы знаний и процесса их распространения в организации перед генерацией ценности, важно учитывать и другие организационные факторы, влияющие на успех управления знаниями в организации. Важнейшим фактором является культура управления знаниями, так как социальные нормы и ценности в организации в существенной степени определяют, насколько сотрудники хотят участвовать в управлении знаниями. Организация управления влияет на то, как организационная структура влияет на распространение организации, и на то, насколько мотивированы сотрудники участвовать в управлении знаниями. Лидерство демонстрирует высокую важность для управления знаниями, так как приверженность руководства высшего звена деятельности по управлению знаниями напрямую влияет на то, будет ли сформулирована стратегия управления знаниями и насколько тщательно она будет проработана, внедрена и анализируема.

Вместе со средствами реализации управления знаниями, в которые входят организационные процессы и информационные технологии, используемые организацией для непосредственной реализации стратегии управления знаниями, все эти элементы образуют систему управления знаниями. Информационные элементы – область знаний и жизненный цикл знаний – задают контекст жизни организационных знаний в организации, нематериальные элементы – культура управления знаниями, организация управления и лидерство – задают контекст деятельности человеческого капитала, и материальные элементы – средства реализации управления знаниями в виде процессов и технологий – задают контекст реализации стратегии управления знаниями.

Некоммерческие организации могут получить множество преимуществ от реализации системы управления знаниями. Более того, такие характеристики некоммерческого сектора, как знаниеёмкость деятельности, поддержка сообщества и приверженность сотрудников миссии организации, адресованной на решение социальной проблемы, только способствуют успешному управлению знаниями. Однако, исследования на тему управления знаниями не распространены, а на практике управление знаниями редко является одним из приоритетов в некоммерческом секторе. Во многом это обосновано объективными характеристиками некоммерческого сектора, например, нехваткой финансовых и человеческих ресурсов и высокая текучка среди волонтёров как значимой части человеческого капитала организации, но также это связано с субъективными причинами, а именно с общей недоразвитостью использования управленческих методик в контексте некоммерческих организаций.

Следовательно, объясняется актуальность проблемы недоразвитости системы управления знаниями в некоммерческих организациях. Исследования на эту тему могли бы не только описать текущее состояние управления знаниями в некоммерческом секторе на примере конкретной географической местности (Санкт-Петербург), но и сконцентрироваться на каждом элементе системы управления знаниями для выявления закономерностей, связей, гипотез и умозаключений, которые в итоге могли бы вылиться в систему рекомендаций для некоммерческих организаций.

Анализ системы управления знаниями, таким образом, может адресовать типичные проблемы некоммерческого сектора в управлении знаниями и сформулировать способы успешного получения ценности из того обилия организационных знаний, которыми могут похвастаться некоммерческие организации.

Используемая методология позволяет анализировать систему управления знаниями в некоммерческих организациях и нивелировать некоторые ограничения, выявленные на предварительных этапах исследования. Использование интервью обеспечивает достаточную открытость для нахождения неожиданных результатов, тогда как исследовательские задачи так же достигаются.

Работа с выборкой обеспечивает теоретическую насыщенность на основе вариативности и обеспечивает разнообразие исследуемых случаев.

В итоге проведение десяти полуторачасовых интервью позволило собрать достаточно информации для полноценного анализа систем управления знаниями. Была выявлена специфичная роль управления знаниями в некоммерческих организациях. Была описана предметная область знаний в некоммерческих организациях с описанием таксономии с несколькими уровнями. Была оценена распространённость конкретных знаний в организациях и сделаны выводы по причинам сложившейся ситуации. Были выявлены характеристики культуры, организации управления и лидерства, влияющие на систему управления знаниями. Затем были приведена средства реализации управления знаниями, использующиеся в некоммерческих организациях. Были обозначены главные проблемы в управлении знаниями, которые выделяют некоммерческие организации. В итоге были сформулированы рекомендации по элементам системы управления знаниями, на которые следует обратить внимание при достижении определённых задач управления знаниями в некоммерческих организациях.

# Список использованной литературы

1. Информирование, образование, просвещение: какие знания нужны сегодня некоммерческому сектору // Благотворительный фонд Владимира Потанина – 2020. – М., 2020. – 33 с.
2. Кулькова, В. Ю. Структура и основные характеристики некоммерческого сектора в РФ / В. Ю. Кулькова // Среднерусский Вестник Общественных Наук. – 2014. - № 3 (33). – С. 233-241.
3. Разин, А, С. Некоммерческий сектор в Российской экономике: традиции и современность / А. С. Разин, Т. П. Назарова // Известия Нижневолжского Агроуниверситетского Комплекса: Наука и Высшее Профессиональное Образование. – 2016. - № 2 (42). – С. 302-307.
4. Системы менеджмента знаний. Основные требования // ГОСТР ИСО 30401 – 2020. – М., 2020. – 24 с.
5. Alavi, M. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues / M. Alavi, D. E. Leidner // MIS Quarterly. – 2001. – Vol. 25, № 1. – P. 107-136.
6. Anantatmula, V. S. Modelling enablers for successful KM implementation / V. S. Anantatmula, S. Kanungo // Journal of Knowledge Management. – 2010. – Vol. 14, No. 1. – P. 100-113.
7. Andreu, R. Organizational Learning and Core Capabilities Development: The Role of Information Technology / R. Andreu, C. Ciborra // Journal of Strategic Information Systems. – 1996. – June. – P. 117-127.
8. Ardichvili, A. Motivation and Barriers to Participation in Virtual Knowledge-Sharing Communities of Practice / A. Ardichvili, V. Page, T. Wentling // Journal of Knowledge Management. – 2002. – 7 (1). – P. 64-77.
9. Argyris, C. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective / C. Argyris, D. A. Schon. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
10. Baker, S. E. How many qualitative interviews is enough? / S. E. Baker, R. Edwards // National Centre for Research Methods Review Paper. – 2012. - P. 43.
11. Bhatt, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people / G. D. Bhatt // Journal of Knowledge Management. – 2001. – Vol. 5, No. 1.
12. Bontis, N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models / N. Bontis // Management Decision. – 1998. – 36 (2). – P. 63-76.
13. Bradach, J. Going to Scale: The Challenge of Replicating Social Programs / J. Bradach // Stanford Social Innovation Review. – 2003. – Spring. – P. 19-23.
14. Brand, A. Knowledge Management and Innovation at 3M / A. Brand // Journal of Knowledge Management. – 1998. – 2 (1). – P. 17-22.
15. Brown, J. S. Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective / J. S. Brown, P. Diguid // Organization Science. – 1998. – 12 (2). – P. 198-213.
16. Brown, R. B. Managing Knowledge Wisely: A Case Study in Organizational Behavior / R. B. Brown, M. J. Woodland // Journal of Applied Management Studies. – 1999. – 8 (2). – P. 175-198.
17. Bunch, K. J. Training failure as a consequence of organizational culture / K. J. Bunch // Human Resource Development Review. – 2007. – Vol. 6, No. 2. – P. 142-163.
18. Cabrera, E. F. Fostering knowledge sharing through people management practices / E. F. Cabrera, A. Cabrera // The International Journal of Human Resource Management. – 2005. – Vol. 16, No. 5. – P. 720-735.
19. Capozzi, M. M. Knowledge management comes to philanthropy / M. M. Capozzi, S. M. Lowell, L. Silverman // The McKinsey Quarterly. – 2003. – 2.
20. Cardoso, L. Knowledge management and its critical factors in social economy organisations / L. Cardoso, A. Meireles, C. F. Peralta // Journal of Knowledge Management. – 2012. – Vol. 16, №2. – P. 267-284.
21. Carneiro, A. How does knowledge management influence innovation and competitiveness? / A. Carneiro // Journal of Knowledge Management. – 2000. – Vol. 4, No. 2. – P. 87-98.
22. Cohen, W. M. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation / W. M. Cohen, D. A. Levinthal // Administrative Science Quarterly. – 1990. – 35. – P. 128-152.
23. Cole, R. E. Introduction / R. E. Cole // California Management Review. – 1998. – 45:3, Spring. – P. 15-21.
24. Collins J. Good to Great in the Social Sectors / J. Collins // JBIB. – 2005. – P. 104.
25. Connell, N. A. D. It’s tacit knowledge but not as we know it: redirecting the search for knowledge / N. A. D. Connell, J. H. Klein, P. L. Powell // Journal of the Operational Research Society. – 2003. – 54. – P. 140-152.
26. Cranfield University. The Cranfield/Information Strategy Knowledge Survey: Europe’s State of the Art in Knowledge Management / Cranfield University // The Economist Group. – 1998.
27. Cruz, N. M. The influence of employee motivation on knowledge transfer / N. M. Cruz, V. M. Pérez, C. T. Cantero // Journal of Knowledge Management. – 2009. – Vol. 13, No. 6. – P. 478-490.
28. Davenport, T. H. Successful knowledge management projects / T. H. Davenport // Sloan Management Review. – 1998. – Winter. – P. 43-54.
29. Davenport, T. H. Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know / T. H. Davenport, L. Prusak. – Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.
30. De Long, D. W. Diagnosing cultural barriers to knowledge management / D. W. De Long, L. Fahey // The Academy of Management Executive. – 2000. – Vol. 14, No. 4. – P. 113-127.
31. Delone, W. Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable / W. Delone, E. McLean // Information Systems Research. – 1992. – 3:1, March. – P. 60-95.
32. Dobrai, K. Knowledge-based organizations: examining knowledge processes in public-serving nonprofit organizations / K. Dobrai, F. Farkas // International journal of Knowledge, Culture and Change Management. – 2008. – Vol. 8, No. 2. – P. 9-22.
33. Earl, M. Knowledge management strategies: towards a taxonomy / M. Earl // Journal of Management Information Systems. – 2001. – Vol. 18. – P. 215-233.
34. Fahey, L. The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management / L. Fahey, L. Prusak // California Management Review. – 1998. – 40:3. – P. 265-276.
35. Gioia, D. A. Scripts in Organizational Behavior / D. A. Gioia, P. P. Pool // Academy of Management Review. – 1984. – 9:3. – P. 449-459.
36. Glaser, B. G. The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research / B. G. Glaser, A. Strauss. – Routledge, 2017.
37. Gupta, A. K. Knowledge Flows within Multinational Corporations / A. K. Gupta, V. Govindarajan // Strategic Management Journal. – 2000. – 21. – P. 473-496.
38. Gupta, B. Knowledge management: practices and challenges / B. Gupta, L. S. Iyer, J. E. Aronson // Industrial Management and Data Systems. – 2000. – Vol. 100 Nos ½. – P. 17-21.
39. Hall, H. Input-friendliness: Motivating Knowledge Sharing Across Intranets / H. Hall // Journal of Information Science. – 2001. – 27(2). – P. 139-146.
40. Hammarberg, K. Qualitative research methods: when to use them and how to judge them / K. Hammarberg, M. Kirkman, S. de Lacey // Human Reproduction. – 2016. – Vol. 31, No. 3. – P. 498-501.
41. Hanson, M. T. What’s Your Strategy for Managing Knowledge? / M. T. Hanson, N. Nohria, T. Tjernay // Harvard Business Review. – 1999. – March-April. – P. 106-116.
42. Harper, M. Why Nonprofit Organisations Are Embracing Knowledge Management & How to Do It / M. Harper, L. Trees // Nonprofit World. - 2020. - Vol. 38, № 2. - Р. 26-28.
43. Hellstrom, T. Ericsson Calls on Knowledge Management / T. Hellstrom, P. Kemlin // Strategic Direction. – 2000. – 16 (11). – P. 11-13.
44. Helmig, B. Challenges in managing nonprofit organizations: a research overview / B. Helmig, M. Jegers, I. Lapsley // Voluntas – International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. – 2004. – Vol. 15, No. 2. – P. 101-116.
45. Hickins, M. Xerox Shares Its Knowledge / M. Hickins // Management Review. – 1999. – 88 (8). – P. 40-45.
46. Hislop, D. Linking human resource management and knowledge management via commitment: a review and research agenda / D. Hislop // Employee Relations. – 2003. – Vol. 25, Nos ½. – P. 182-202.
47. Huber, G. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literature / G. Huber // Organization Science. – 1991. – 2:1. – P. 88-115.
48. Hume, C. The strategic role of knowledge management in nonprofit organisations / C. Hume, M. Hume // International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. – 2008. – Vol. 13, No. 2. – P. 129-140.
49. Hurley, T. A. Knowledge Management and The Nonprofit Industry: A Within and Between Approach / T. A. Hurley, C. W. Green // Journal of Knowledge Management Practice. – 2005. – Vol. 6. № 1. – P. 1-10.
50. Inkpen, A. C. Creating knowledge through collaboration / A. C. Inkpen // California Management Review. – 1996. – Vol. 39, No. 1, Fall.
51. Inkpen, A. C. Knowledge Management Processes and International Joint Ventures / A. C. Inkpen, I. Dikur // Organization Science. – 1998. – 9:4. – P. 454-468.
52. Interviews // Сайт Conjoint.ly. Analytics Simplified Pty Ltd, 2021. – URL: <https://conjointly.com/kb/conducting-research-interviews/> (дата обращения: 02.06.2021).
53. Ipe, M. Knowledge sharing in organization: a conceptual framework / M. Ipe // Human Resource Development Review. – 2003. – Vol. 2 No. 4. – P.337-59.
54. Johnson, M. P. Knowledge acquisition and development in sustainability-oriented small and medium-sized enterprises: Exploring the practices, capabilities and cooperation / M. P. Johnson // Journal of Cleaner Production. – 2017. – 142. – P. 3769-3781.
55. Jordan, J. Assessing Your Company’s Knowledge Management Style / J. Jordan, P. Jones // Long Range Planning. – 1997. – 30:3. – P. 392-398.
56. Kalling, T. Organization-internal Transfer of Knowledge and the Role of Motivation: A Qualitative Case Study / T. Kalling // Knowledge and Process Management. – 2003. – 10 (2). – P. 115-126.
57. Kim, W. C. Fair process: managing in the knowledge economy / W. C. Kim, R. Mauborgne // Harvard Business Review. – 1998. – Vol. 40, No. 3, Spring.
58. Kinney, T. Knowledge management, intellectual capital and adult learning / T. Kinney // Adult Learning. – 1998. – 10 (2). – P. 2-5.
59. Kong, E. The development of strategic management in the non-profit context: intellectual capital in social service non-profit organizations / E. Kong // International Journal of Management Reviews. – 2008. – Vol. 10, No. 3. – P. 281-299.
60. Lang, J. C. Managerial concerns in knowledge management / J. C. Lang // Journal of Knowledge Management. – 2001. – Vol. 5, No. 1.
61. Leonard, D. The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation / D. Leonard, S. Sensiper // California Management Review. – 1998. – 40:3. – P. 112-132.
62. Lettieri, E. Knowledge management in non-profit organisations / E. Lettieri, B. Francesca, A. Savodelli // Journal of Knowledge Management. – 2004. – Vol. 8, № 6. – P. 16-30.
63. Malhotra, Y. Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance / Y. Malhotra // Journal of Knowledge Management. – 2005. – Vol. 9, No. 1. – P. 7-28.
64. Mathieu, J. E. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment / J. E. Mathieu, D. M. Zajac // Psychological Bulletin. – 1990. – Vol. 108, No. 2. – P. 171-194.
65. Measuring Civil Society and Volunteering: Initial Findings from Implementation of the UN Handbook on Nonprofit Institutions / L. M. Salamon [et al] // Johns Hopkins University Center for Civil Social Studies Working Paper. – 2007. – № 23.
66. Nolan Norton Institute. Putting the Knowing Organization to Value / Nolan Norton Institute // White Paper. – 1998. – August.
67. Nonaka, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation / I. Nonaka // Organization Science. – 1994. – 5:1. – P. 14-37.
68. Nonaka, I. The Concept of ‘Ba’: Building Foundation for Knowledge Creation / I. Nonaka, N. Konno // California Management Review. – 1998. – 40:3. – P. 40-54.
69. Nonaka, I. The Knowledge-Creating Company / I. Nonaka // Harvard Business Review. – 1991. – November-December.
70. Nonaka, I. The Knowledge-Creating Company / I. Nonaka, H. Takeuchi. – New York, NY: Oxford University Press, 1995.
71. O’Dell, C. If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices / C. O’Dell, C. J. Grayson // California Management Review. – 1998. – T. 40, № 3. – P. 154-174.
72. Offsey, S. Knowledge Management: Linking People to Knowledge for Bottom Line Results / S. Offsey // Journal of Knowledge Management. – 1997. – 1:2. – P. 113-122.
73. O’Reilly, C. A. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on pro social behavior / C. A. O’Reilly, J. Chatman // Journal of Applied Psychology. – 1986. – Vol. 71. – P. 492-499.
74. Pemberton, J. D. Black and Decker – Towards a Knowledge-centric Organization / J. D. Pemberton, G. H. Stonehouse, M. S. Francis // Knowledge and Process Management. – 2002. – 9 (3). – P. 178-189.
75. Pentland, B. T. Information Systems and Organizational Learning: The Social Epistemology of Organisational Knowledge Systems / B. T. Pentland // Accounting, Management and Information Technologies. – 1995. – 5:1. – P. 1-21.
76. Pickering, J. M. Hardwiring Weak Ties: Interorganizational Computer-Mediated Communication, Occupational Communities, and Organizational Change / J. M. Pickering, J. L. King // Organization Science. – 1995. – 6:4. – P. 479-486.
77. Polanyi, M. The Study of Man / M. Polanyi. – Chicago: University of Chicago Press, 1964.
78. Powell, W. Learning from Collaboration: Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries / W. Powell // California Management Review. – 1998. – 40:3. – P. 228-240.
79. Qualitative research // Сайт Economic and Social Research Council. – ESRC, 2021. – URL: <https://esrc.ukri.org/about-us/what-is-social-science/qualitative-research/> (дата обращения: 02.06.2021).
80. Renshaw, S. Critiquing the knowledge management strategies of non-profit organizations in Australia / S. Renshaw, G. Krishnaswamy // Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology. – 2001. – Vol. 86, No. 5. – P. 825-836.
81. Robertson, M. The Role of Networks in the Diffusion of Technological Innovation / M. Robertson, J. Swan, S. Newell // Journal of Management Studies. – 1996. – 33. – P. 335-361.
82. Rocha, F. The importance of organizational commitment to knowledge management / F. Rocha, L. Cardoso // Comportamento organizacional e gestão. – 2008. – Vol. 2, No. 14. – P. 211-232.
83. Ruggles, R. The State of the Notion: Knowledge Management in Practice / R. Ruggles // California Management Review. – 1998. – 40:3. – P. 80-89.
84. Sarvary, M. Knowledge management and competition in the consulting industry / M. Sarvary // California Management Review. – 1999. – Vol. 41, No. 2, Winter.
85. Sharratt, M. Understanding Knowledge-Sharing in Online Communities of Practice / M. Sharratt, A. Usoro // Electronic Journal on Knowledge Management. – 2003. – 1 (2). – P. 187-196.
86. Starbuck, W. H. Learning by knowledge-intensive firms / W. H. Starbuck // Journal of Management Studies. – 1992. – 3 (4). – P. 262-275.
87. Stein, E. W. Actualizing Organisational Memory with Information Systems / E. W. Stein, V. Zwass // Information Systems Research. – 1995. – 6:2. - P. 85-117.
88. Sveiby, K. E. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets / K. E. Sveiby. – New York: Berett-Koehler Publishers, 1997.
89. Swart, J. Sharing Knowledge in Knowledge-Intensive Firms / J. Swart, N. Kinnie // Human Resource Management Journal. – 2003. – 13 (2). – P. 60-75.
90. Szarka, F. E. Achieving Organizational Learning Through Team Competition / F. E. Szarka, K. P. Grant, W. T. Flannery / Engineering Management Journal. – 2004. – 16 (1). – P. 21-31.
91. Szulanski, G. Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm / G. Szulanski // Strategic Management Journal. – 1996. – 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, Winter. – P. 27-43.
92. The Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and their Use / J. D. Cook [et al]. – London : Academic Press, 1981.
93. The Qualitative Debate // Сайт Conjoint.ly, 2021. – URL: <https://conjointly.com/kb/qualitative-debate/> (дата обращения: 02.06.2021).
94. Trussler, S. The rules of the game / S. Trussler // Journal of Business Strategy. – 1998.
95. uit Bejerse, R. P. Knowledge Management in Small and Medium-sized companies: Knowledge management for entrepreneurs / R. P. uit Bejerse // Journal of Knowledge Management. – 2000. – 4 (2). – P. 162-182.
96. von Krogh, G. Care in Knowledge Creation / G. von Krogh // California Management Review. – 1998. – 40:3. – P. 133-153.
97. Walsh, J. P. Organizational Memory / J. P. Walsh, G. R. Ungson // Academy of Management Review. – 1991. – 16:1. – P. 57-91.
98. Wasko, M. M. It is what one does: why people participate and help others in electronic communities of practice / M. M. Wasko, S. Faraj // Journal of Strategic Information Systems. – 2000. – 9 (2). – P. 155-173.
99. Weiser, M. Project Memory: Information Management for Project Teams / M. Weiser, J. Morrison // Journal of Management Information Systems. – 1998. – 14:4. – P. 149-166.
100. Wenger, E. Communities of Practice: The organizational frontier / E. Wenger, W. M. Snyder // Harvard Business Review. – 2000. – P. 139-145.
101. Wilkins, A. L. For Successful Organisation Culture, Honor Your Past. / A. L. Wilkins, N. J. Bristow. – Academy of Management Executive. – 1987. – 1. – P. 221-229.
102. Wong, K. Y. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises / K. Y. Wong // Industrial Management and Data. – 2005. – Vol. 105, No. 3. – P. 261-279.
103. Yang, J. Job-related Knowledge Sharing: Comparative Case Studies / J. Yang // Journal of Knowledge Management. – 2004. – 8 (3). – P. 118-126.
104. Zack, M. H. An Architecture for Managing Explicated Knowledge / M. Zack // Sloan Management Review. – 1998. – September.
105. Zack, M. H. Managing codified knowledge / M. H. Zack // Sloan Management Review. – 1999. – Summer.

# Приложения

## Материалы для интервью

**Маньшин Александр Сергеевич**

**Санкт-Петербургский государственный университет, Высшая школа менеджмента**

**Тема ВКР: «Анализ систем управления знаниями в некоммерческих организациях Санкт-Петербурга»**

**Материалы для интервью**

**Вводная часть**

*Меня зовут Александр Маньшин. Я учусь на последнем курсе бакалаврской программы по направлению «Менеджмент» Санкт-Петербургского государственного университета. Это интервью проводится в рамках моей выпускной квалификационной работы. Цель работы – разработать рекомендации для некоммерческих организаций Санкт-Петербурга по улучшению их систем управления знаниями. В этом интервью я хочу узнать, какие знания необходимы НКО СПб для их деятельности, как распространены эти знания в организации, какие практики применяют организации для управления знаниями.*

*Это интервью займёт не более 90 минут. Итоговая презентация защиты ВКР с главными выводами и рекомендациями будет распространена между участниками исследования в июне.*

*Интервью конфиденциальное, что будет обеспечено через обезличивание информации об интервьюируемом во всех записях, используемых в рамках подготовки и защиты ВКР. Хотя темы, обсуждаемые в интервью, не должны оказаться интимными или конфиденциальными, вы можете отказаться отвечать на любой вопрос или прекратить интервью в любой момент.*

*Вы не возражаете, если я буду записывать интервью на диктофон?*

*Есть ли у вас какие-либо вопросы перед тем, как мы начнём интервью?*

**Вопросы для интервью**

Общие вопросы

1. Назовите свою должность.
2. Опишите самые главные характеристики вашей некоммерческой организации. (Вид деятельности, размеры, длительность существования)
3. Какое место в успехе вашей организации занимают знания? Насколько управление знаниями важно для стратегии организации?
4. Какое место в культуре вашей организации занимают знания? Какие особенности культуры в вашей организации могут поощрять передачу знаний между сотрудниками? Какие особенности могут затруднять передачу знаний?
5. Зависит ли успех каждого отдельного сотрудника в организации от того, насколько активно он делится своими знаниями с коллегами или волонтёрами? Как это может поощряться в организации? Как это, наоборот, может не поощряться?

**Вопросы про типы знаний**

1. В вашей организации происходит множество активностей разного типа. Что должны знать сотрудники, или какими типами знаний должны они обладать, чтобы выполнять различные виды этих активностей?
2. (уточнение) Знания каких типов, знания о чём необходимы вашим сотрудникам или волонтёрам, чтобы...
3. выполнять ежедневные активности, приносящие главную ценность вашим благополучателям?
4. координировать других сотрудников и волонтёров?
5. управлять организацией с экономико-правовой точки зрения?
6. обучать или переобучать других сотрудников или волонтёров?
7. настраивать и поддерживать отношения с людьми или организациями, которые являются источником дохода организации?
8. Какими знаниями обладают сотрудники или волонтёры вашей организации, которые редко пригождаются им в основной деятельности в НКО? (Бывают ли эти знания полезны организации?)

*Вопросы из следующих разделов задаются для каждого типа знаний, названного интервьюируемым. Например, «Насколько распространены операционные знания в организации? Кто владеет управленческими знаниями в организации? Кто знает, как управлять организацией с экономико-правовой точки зрения?..»*

**Распространённость знаний**

1. Кто владеет каждым типом знаний в организации? Насколько хорошо распространены эти знания в организации? Кого в организации можно назвать экспертом в этой области знаний, к которому обращаются по соответствующим вопросам?
2. В каких формах существует этот тип знаний в организации?
3. Знания у кого-то в голове или знания в письменном, эксплицитно выраженном виде?

**Практики управления знаниями**

*Варианты второго уровня являются уточнением и задаются, если интервьюируемый испытывает трудности при ответе на общий вопрос*

1. Где члены организации приобретают знания, необходимые им для определённого аспекта работы? Как организация помогает сотрудникам получать необходимые им знания из внешних источников?
	1. Обезличенные внешние ресурсы: интернет, журналы, новостные издания
	2. Персонифицированные малознакомые: конференции, внешние тренинги
	3. Персонифицированные знакомые: общение с благополучателями, партнёрами, «конкурентами», регулирующими органами
2. Чем пользуются сотрудники и волонтёры организации, чтобы хранить полученное ими знание?
	1. Доступ к знанию: описание лучших практик, выученных уроков, системы управления контентом, внутренний бенчмаркинг, хранилища документов
	2. Доступ к владельцам знаний: карты экспертов, директории знаний, корпоративные социальные сети
3. Как знание, полезное для работы, распространяется в организации?
	1. Формальные: внутреннее обучение, менторство
	2. Неформальные: сообщества практиков, элементы культуры, распространённые средства коммуникации, поощрение самообразования
4. Какие процедуры, процессы помогают обеспечить, что знания, которыми управляет организация, будут применяться на практике?
	1. Поддерживающие: системы принятия решений, инструкции, гайды
	2. Автоматические: автоматизированные информационные системы
5. Как организация поощряет креативность среди сотрудников? Какие процессы в организации облегчают создание нового знания?
	1. Внутринаправленные: мероприятия, посвящённые обучению и инновациям
	2. Внешненаправленные: исследовательская деятельность, отчётность, участие в конференциях
6. Как вы думаете, что помогло бы вашей организации лучше распространять знания, полезные для работы, среди сотрудников и волонтёров?
7. Мои вопросы, которые я подготовил для интервью, подошли к концу. Хотели бы вы что-нибудь добавить по этой теме перед тем, как мы закончим?

*На этом наше интервью окончено. Спасибо большое за согласие участвовать в исследовании. Я могу предоставить вам дополнительную контактную информацию.*

1. Среди этих форм можно отметить как чистое знание, которое хранится в разумах индивидов, так и информация, суть существования которой – стать знаниями в разуме интерпретирующего их индивида. [↑](#footnote-ref-1)
2. Knowledge-intensive organisations в англоязычной литературе. [↑](#footnote-ref-2)
3. Имеется в виду мобилизация финансовых ресурсов. Понятию «фандрайзинг» в работе будет отдаваться предпочтение, так как по опыту автора именно оно шире используется специалистами в некоммерческом секторе [↑](#footnote-ref-3)
4. Цветом выделены некоммерческие организации, согласившиеся принять участие в исследовании [↑](#footnote-ref-4)
5. Цифры означают количество организаций, у которых распространённость областей знаний разного уровня формализации соответствует определённому уровню распространённости. Красным цветом выделены уровни, где находится большинство организаций. Серым цветом выделены уровни, где находится в большинство организаций, в случае если знания соответствующего уровня формализации встречаются в менее чем половине организаций из выборки, чтобы показать, что в целом знания данной предметной области и уровня формализации не распространены. [↑](#footnote-ref-5)
6. Цифры – количество организаций, в которых есть средства реализации, поддерживающие соответствующую область знаний на соответствующей стадии жизненного цикла знаний [↑](#footnote-ref-6)
7. Средства реализации внутри группы перечислены в порядке убывания частоты встречаемости [↑](#footnote-ref-7)