



ALMA
ALMATY MANAGEMENT
UNIVERSITY



I KNOWLEDGE MANAGEMENT
CONFERENCE
I МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ В КАЗАХСТАНЕ
ПО УПРАВЛЕНИЮ ЗНАНИЯМИ

Материалы
I Международной конференции в Казахстане
по управлению знаниями

«КОМПАНИЯЛАР МЕН УНИВЕРСИТЕТТЕРДЕ
БІЛІМ ЖҮЙЕСІН БАСҚАРУ:
МӘСЕЛЕЛЕР ЖӘНЕ ПЕРСПЕКТИВАЛАР»

«СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ
В КОМПАНИЯХ И УНИВЕРСИТЕТАХ:
ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ»

«KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM
IN COMPANIES AND UNIVERSITIES:
CHALLENGES AND PERSPECTIVES»

2–3 ноября 2017 г.

Алматы, 2017

Материалы
I Международной конференции в Казахстане
по Управлению знаниями
(Knowledge Management)
**«Система управления знаниями
в компании и университете:
проблемы и перспективы»**

Алматы, 2017

УДК 378
ББК 74.58
С40

Редакционная коллегия

<i>Кожухметов А.Б.</i>	Президент УО «Алматы Менеджмент Университет», DBA
<i>Kahl Christian</i>	Проректор по международному развитию и исследованиям, Ph.D.
<i>Габдулина А.С.</i>	Директор офиса по управлению знаниями, д.э.н., профессор
<i>Сапаргалиев Д.Б.</i>	Директор Центра научных исследований, Ph.D.
<i>Сәуірбаева Ә.Т.</i>	Главный специалист Центра научных исследований

С40 «Система управления знаниями в компании и университете: проблемы и перспективы». Материалы I Международной конференции в Казахстане по Управлению знаниями (Knowledge Management) — Алматы: Алматы Менеджмент Университет; , 2017 — 393 с.

ISBN 978-601-7053-67-3

Настоящий сборник предназначен для студентов, магистрантов, докторантов, руководителей среднего и высшего звена, а также исследователей, интересующихся теорией и практикой управления знаниями.

Все статьи прошли проверку в системе StrikePlagiarism.com (с высокой уникальностью текста).

УДК 378
ББК 74.58

ISBN 978-601-7053-67-3

© Алматы Менеджмент Университет, 2017

Содержание

Бисенов А. Д. <i>Внедрение систем управления проектами в Казахстане</i>	5
Зазазова А. Д. <i>Антикризисная маркетинговая политика предприятия (на примере банка)</i>	8
Искакова Г. К. <i>Проблемы развития университетского менеджмента и системы управления в высшей школе</i>	12
Исмуратов С. Б. <i>Создание механизмов управления знаниями с помощью инструментов электронного обучения в университете</i>	16
Кажиев Б. Т. <i>Интеллектуальный потенциал компании – драйвер технологического развития</i>	19
Кудрявцев Д. В., Гаврилова Т. А. <i>Методы структурирования знаний о предприятии</i>	23
Мархаева Б. А. <i>Жоғары оқу орны және оның білімді басқару жүйесін құрудың негіздері</i>	26
Мереке А. А. <i>Система управления знаниями на базе опросно-тестового метода: обзор и перспективы развития</i>	28
Мишеряков С. В., Омаров Б. Б. <i>Экономические методы управления знаниями в компаниях реального сектора экономики</i>	32
Мукушева А. С., Дуйсебаев Б. О. <i>Опыт создания компьютерной Базы знаний по технологиям урана в АО «НАК «Казатомпром»</i>	38
Мусапиров Х. К., Сериков П. Г. <i>Управление знанием и корпоративная культура в организации</i>	41
Такижбаева Н. З. <i>Управление знаниями и оценка качества образовательного процесса при изучении дисциплины «Современная история Казахстана»</i>	46
Умирзакова Д. К. <i>Формирование системы управления знаниями в логистической деятельности</i>	49
Приложение 1 - Milo Jones, Leadership in the age of AI and Robotics	54
Приложение 2 - Кажиев Б., Интеллектуальный потенциал компании – драйвер технологического развития	115
Приложение 3 - Кудрявцев Д., Гаврилова Т., Методы структурирование знаний о предприятии	125
Приложение 4 - Мукушева А, Дуйсебаев Б., Опыт создания компьютерной Базы знаний по технологиям урана в АО НАК Казатомпром	171

Приложение 5 - Stephen Mann, <i>Принципы и правила построения высоко эффективных команд</i>	202
Приложение 6 - Габдулина А., <i>Система управления знаниями в Университете: концепция, механизмы</i>	248
Приложение 7 - Дюсембаева Н., <i>Система управления знаниями: инновационные подходы в медицинском образовании</i>	252
Приложение 8 - Ширяев В., <i>Современные тренды в управлении знаниями</i>	285
Приложение 9 - Смирнова О., <i>Управление нематериальными и знаниевыми активами в новой экономике</i>	290
Приложение 10 - Гевлич С., <i>Эффект бабочки – управление изменениями с помощью точечных вбросов идей</i>	295
Приложение 11 - Лещенко В., <i>Технологии управления знаниями в Госкорпорации «РОСАТОМ»</i>	319
Приложение 12 - Шангитбаев Ж., <i>Портал управления знаниями</i>	345
Приложение 13 - Мереке А., <i>Система управления знаниями на базе опросно-тестового метода: обзор и перспективы развития</i>	357

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЕМ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В ОРГАНИЗАЦИИ

Знания в 21 веке становятся важнейшим ресурсом развития компании и его существенным конкурентным преимуществом. В связи с этим, генерация знаний и управление ими, с одной стороны, прямая задача менеджмента компании, принимающего решения; с другой стороны – это специфический вид деятельности вовлеченных в данный процесс лиц.

Как известно, знания нельзя просто сводить к информации, т. е. данным, имеющим лишь потенциальное значение в принятии управленческих решений. Знания очень тесно связаны с его носителями и поэтому знание сложнее передать, понять, усвоить. В процессе исследований восприятия и знания Ф. Дрекке обосновал, что знание вторично (производно) по отношению к информации и является, по сути, убеждением; такое знание лежит в основе принятия решений в нормальных условиях.

Реальное управление знаниями на предприятии во многом зависит от укоренившихся нормы и характеристик организационной (корпоративной) культуры, то есть разделяемых сотрудниками организации ценностей, норм и представлений. Эти нормы и ценности *(вместе с организационной структурой и системой внутренних коммуникаций)* играют ключевую роль при внедрении управления знаниями в компаниях. Они позволяют создавать, приобретать, классифицировать, сохранять и передавать знания.

Решающее значение имеют накопленная база данных, упорядочение процессов обмена знаниями, система обучения и развития персонала, меры стимулирования создания новых знаний и быстрота обмена ими, оценка самим персоналом ценности знаний и важности его постоянной генерации. При этом на создание знаний оказывают влияние мотивация персонала, желание сотрудников ставить и решать задачи, уровень принятия/избегания неопределенности, открытость и так далее. Ведь знания создаются и используются людьми – информационные и коммуникационные технологии не способны сами генерировать или применять знания, а лишь помогают и ускоряют этот процесс.

По мере роста накопленного опыта и навыков знания в компаниях становятся более абстрактными, пребывают преимущественно в сфере бессознательного ресурса (уровень автоматизма); и поэтому опытному наставнику и эксперту все сложнее их передавать новым сотрудникам: требуется применение специальных средств и техник, проведение тренингов. Значительная часть знаний передается и устойчиво закрепляется новичками только на практике, как это тонко подмечено и в китайской пословице: «Я слышу и забываю, я вижу и запоминаю, я делаю и понимаю».

Согласно исследованиям Д.Колб и других, работники с конвергирующим стилем научения *(ориентированы на эффективное использование навыков)* более успешно передают и воспринимают неявное знание по сравнению с работниками, обладающими дивергирующим стилем *(ориентированы на генерацию новых решений)*.

Корпоративная (организационная) культура влияет на то, что сотрудники компании считают знаниями, какие знания ценны, как ими управлять в процессе создания, сохранения и передачи (распространения) знаний. Именно культура организации определяет, каким образом знания будут использоваться в конкретной ситуации или в определенном процессе создания продукции или оказания услуги.

К культурным характеристикам, влияющим на обмен знаниями, относятся уровень доверия, коллективизма/индивидуализма в компании, дистанция власти, доминирующие познавательные стили и так далее. Так, в японских компаниях знания являются преимущественно коллективным достоянием и благом; организационное научение у них основано больше на обмене неявными знаниями и групповой работе. Для американских компаний характерно представление о знаниях как личном достоинстве определенных сотрудников и обмен знаниями внутри компании носит кратковременный, нерегулярный характер.

Наш опыт консалтинга показывает, что организационная культура казахстанских предприятий даже в рамках регионов Казахстана различна и оказывает разное влияние на эффективность управленческих решений, в том числе в сфере управления знаниями. Эффективность универсальных, типовых решений, методик, рекомендаций, в том числе классических западных рецептов оздоровления и процветания компаний, снижаются из-за различий корпоративной культуры как существенной части нематериального актива (капитала) компании, а также из-за различий среды, в которой работают данные компании.

В связи с этим необходимо не просто понимать и знать базовые бизнес-процессы в конкретной компании; главное — на основе точных знаний эффективно управлять важными нематериальными активами, то есть сложной сетью движения прав, информации, ноу-хау, навыков, ценностей, убеждений, смыслов, символов, репутаций, связей, политических союзов, системных или клановых коалиций и так далее. Это в значительной мере влияет на рост прибыльности компании, его рыночную капитализацию и стратегическое будущее организации.

Вместе с тем корпоративная культура может выступать и в качестве барьера, затрудняющего организационное научение и обмен знаниями. В исследовании С. Михайловой и К. Хастиды названы такие барьеры в российских компаниях (*наряду с универсальными психологическими барьерами как страх эксперта потерять свою ценность или нежелание тратить время и силы на передачу знаний*): высокая дистанция власти, опасение негативных последствий или ошибок, переоценка своей специфики, недооценка своих знаний, низкое доверие, преобладание авторитарного стиля руководства, наказание за ошибки (репрессивный менеджмент) и так далее.

Авторами, в период проведения диагностического аудита в 2017 году, посредством анкетирования было опрошено 93 (девяносто три) специалиста казахстанского предприятия — монополиста в сфере городского водоснабжения и водоотведения (*далее- Предприятие*). Среди опрошенных — топ-менеджеры компании, работники АУП и ИТР. Цель исследования — определение этапа эволюции организационной культуры и приоритетов развития ключевых компонентов системы менеджмента. Под корпоративной (организационной) культурой в данном исследовании мы понимали совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации.

При анализе эволюции организационной культуры использовался известный количественный метод оценки организационной культуры OCAI (Organizational Culture Analyze Instrument), разработанный К. Камерон и Р. Куинн. На основе опроса свыше 40 тысяч менеджеров авторы данной методики выделили четыре типа организационной культуры: клановую, адхократическую, рыночную и иерархическую, а также определили усредненные профили для организаций различных сфер как эталон эффективности. Это дает возможность, сравнивая свою организацию с «усредненной», получить достаточно глубокие интерпретации и знания.

Основные выводы исследования (*см. приложение 1 и приложение 2*):

1. На данном казахстанском предприятии сложилась устоявшаяся культура управления, в которой сотрудники создали комфортную зону для реализации стоящих перед ними задач. Предприятие сосредоточено на решении внутренних проблем, поддержании внутреннего контроля и стабильности, все формализовано и структурировано: «людьми управляют процедуры».

2. Персонал не ориентирован на такие внешние факторы, как доля рынка, гибкость и адаптивность, дифференциация и развитие конкурентных преимуществ и продуктов, удовлетворенность клиентов. Сложившаяся система менеджмента обусловлена в основном монополистическим положением Предприятия на рынке. В организации не отслеживаются рыночные тенденции и ноу-хау, работники не видят необходимости изменяться и развиваться, все идет своим ходом.

3. Поддерживается равномерное развитие организационной культуры, направленное на поддержание умеренно традиционного, постепенного совершенствования взаимодействия с внешними заинтересованными сторонами.

4. Наибольшее предпочтение отдается Иерархической культуре управления, в которой критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Долго-

срочные заботы состоят в обеспечении стабильности и показателей рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавном исполнении календарных графиков затрат. Лидеры являются хорошо информированными экспертами, позиционируют себя в качестве Инструкторов и Координаторов. Менеджмент сосредоточен на контроле.

5. В будущем, сотрудники заинтересованы в усилении аспектов, направленных на развитие Клановой культуры, которая характеризуется, как очень дружелюбное место работы, где у людей масса общего, Организации похожи на большие семьи. Лидеры и главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде, совершенствовании личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие. В такой культурной среде лидеры позиционируют себя, как Пособники и Наставники, ориентированные на людей и процессы, улаживающие конфликты и занятые поиском консенсуса. Лидерство основано на взаимном уважении и доверии, вовлечении людей в принятие решений и разрешение проблем. Активно поощряются следование моральным принципам. Теория менеджмента сосредоточена на вовлеченности работников и преданности делу.

6. На данном этапе эволюции Предприятие не готово/не видит необходимости в кардинальном изменении и предпочтении того или иного культурного курса развития. В будущем, явного приоритета в развитии той или иной организационной культуре не отдается. Персонал заинтересован во всестороннем культурном развитии, направленном на практически равноценное поддержание и совершенствование деятельности в областях Иерархии, Культуры творчества и Рынка.

7. Учитывая сложившийся дефицит рынка кадров, как в настоящее время, так и в будущем, персонал отдает наибольшее предпочтение развитию Человеческих ресурсов, которое подразумевают реализацию мероприятий, направленных на создание актуализированных методов обучения, организацию и проведение различных тренингов, семинаров и курсов для обеспечения повышения квалификации, повышения уровня знаний и мастерства сотрудников, создание системы признания достижений специалистов и их развития, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективах.

8. Важно отметить осознанность в необходимости всестороннего развития ключевых компонентов жизнедеятельности, включая Человеческий капитал, Инфраструктуру, Процессы и Корпоративную культуру. Зрелость Предприятия по всем четырем ключевым компонентам позволяет осуществлять успешное всестороннее управление информацией, охватывая все важнейшие аспекты жизнедеятельности организации.

9. Сотрудники Предприятия проявляют высокий уровень заинтересованности в изменениях, что подтверждает необходимость назревших реформ. Важно отметить, что персонал готов принять непосредственное участие в планируемых преобразованиях. В части развития корпоративной культуры стоят вопросы, связанные с устранением сопротивления со стороны персонала и мотивация на достижение результата, единое представление о миссии и стратегии компании, формирование лояльности у персонала, организационный порядок, производственная дисциплина, культура отношений с клиентами и коллегами, качественный подбор новых сотрудников, гармонизация психологического микроклимата в организации.

Рассматривая организацию в динамике, согласно исследованиям А. Рассела, целесообразно выделить пять уровней развития: 1) операционный (*разрешение повседневных проблем; масштаб - рабочее место, бригада*), 2) консолидационный (*создание стандартов, норм, показателей; масштаб - цех, подразделение*), 3) интеграционный (*масштаб всего предприятия*), 4) оптимизационный (*ориентация на рынках и адаптация в них; масштаб деятельности - рыночный сегмент/регион*) и 5) инновационный (*непрекращающаяся активность и постоянное совершенствование; масштаб деятельности неограничен*).

На различных этапах эволюции, компания может иметь разные уровни зрелости по различным измерениям. Например Корпоративная культура организации может находиться на первом (Операционном) Уровне, а Инфраструктура уже на втором (Консолида-

ционном) Уровне. В подобной, несогласованной и неосознанной системе менеджмента возникает дисбаланс измерений, который приводит к ошибкам в прогнозах.

Исследование показало, что Предприятие по измерению «Организационная культура» находится на Консолидационном уровне развития. Культура этого второго уровня воплощает образ мышления: «Мы – Против Них», то есть сотрудники сфокусированы на результатах деятельности своего подразделения – иногда в разрез с интересами Предприятия в целом.

Система вознаграждения построена с привязкой к результатам деятельности конкретного подразделения, а не Предприятия в целом. Эксперты в предметной области приобретают законный статус носителей полезной информации для своего подразделения и поощряются за свои способности умело распределять такую информацию. Наличие клановых знаний и внутренней политика подразделений мешают акцентировать внимание на результативности/эффективности деятельности Предприятия. Такие действия приводят к несогласованности на уровне всего Предприятия, а при необходимости консолидации данных необходимо затратить массу усилий и времени. Людям говорят о предоставлении им полномочий, но о каких полномочиях может идти речь, если у них нет доступа к информации.

Изменения воспринимаются сотрудниками положительно в том случае, если они приносят пользу подразделению. Когда же стоит вопрос о необходимости изменения методов работы для улучшения деятельности другого подразделения и, как результат, совершенствования системы менеджмента Предприятия в целом, данное вмешательство воспринимается в качестве угрозы или вызывает сопротивление.

Очевидно, что на данном Предприятии целесообразно сформировать культуру, направленную на постоянное совершенствование всех областей жизнедеятельности, включая производственную инфраструктуру и среду, бизнес-процессы, развитие человеческих ресурсов. Требуется создать условия, чтобы люди гордились работой на Предприятии, стремились действовать в интересах Предприятия и отождествляли себя с ним. С практической точки зрения, таких результатов возможно добиться посредством применения программы внутреннего PR.

Авторы исследования также рекомендовали акцентировать внимание на создании и развитии клиентоориентированной культуры. Важно осознавать, что клиентами могут быть не только внешние потребители услуг Предприятия, но и внутренние – коллеги по работе, которым работник передает результаты своего труда. Обеспечив внутреннюю ориентацию персонала друг на друга, Предприятие создаст сплоченную команду, разделяющую одни и те же ценности и сотрудники станут партнерами.

Предложено разработать и применять в практике деятельности адекватную систему оплаты труда и мотивации персонала, основанную на профессиональных достижениях работников, включая поощрение конструктивных инициатив, социальном (компенсационном) пакете, материальном (финансовом) и нематериальном стимулировании.

С целью развития корпоративного духа рекомендовано применять командные методы стимулирования посредством оценки по результатам деятельности структурной группы на основе операционных КРІ (Ключевых Показателей Деятельности), методы нематериального стимулирования (геймификация), создание постоянно обучающейся организации, в которой сотрудники могли обладать широким спектром знаний по различным профессиональным сферам деятельности Предприятия.

Список используемых источников

1. Пастухов А.Л. Теоретические аспекты управления знаниями в университетском комплексе// Экономическое возрождение России.-2010, №3, С.62-71.
2. Андриющенко О.В., Фокина Т.П. Методологические и методические аспекты использования OSAI как инструмента диагностики и изменения организационной культуры //Основы экономики, управления и права.- 2014.- №3, С. 35-43.
3. Информационная революция: Путь к корпоративному разуму / А.Расселл, Г. Миллер, Дж. Дэвис / Альпина Бизнес Букс, 2008.
4. Модели управления персоналом. Исследования, разработка, внедрение / Е. Померанцева / Издательство «Вершина», 2006.

ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
КОНСОЛИДИРОВАННОЕ ВИДЕНИЕ
(в настоящее время)



ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
КОНСОЛИДИРОВАННОЕ ВИДЕНИЕ
(в будущем)

