



UNIVERSITY
OF SKÖVDE

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

РАЗРАБОТЧИК С.ДЮРСТ

ЮУРГУ

15 ДЕКАБРЯ 2016

ПЛАН ЛЕКЦИИ



1. Основные положения
2. Необходимость управления знаниями в малом бизнесе
3. Задачи и направления деятельности
4. Управление знаниями в малом бизнесе
5. Исследования



ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ



Внутренние факторы

- Использование знаний может способствовать повышению производительности: “знание как стратегический актив”. Это может выражаться в таких областях, как компетентность, эффективность, продуктивность, принятия решений, обучение, поведение, а также повышение мотивации. Это очень важно, особенно для малого бизнеса, поскольку они испытывают значительное давление со стороны крупных компаний и клиентов
- **Внешние факторы**
- Глобальная конкуренция, постоянный рост, интенсивное конкурентное давление
- В некоторых областях, малые и средние предприятия находятся в прямой конкуренции с крупными компаниями.

ЗАДАЧИ БИЗНЕСА



- Старение рабочей силы и нехватка квалифицированных работников
- Улучшить планирование
- Закрепить навыки и компетенции опытных сотрудников
- Оперативное управление
- Для управления передачей обязанностей и задач
- Сохранение опыта/уроков, недопущения ошибок и дублирования
- Упорядочение необходимых данных
- Устойчивость организации.
- Использование необходимых знаний. Оценка клиента и рыночного потенциала. Формирование лояльности клиентов

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ НА МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ



Использование знаний могут обеспечить выживание малого бизнеса, так как его материальные и финансовые ресурсы гораздо скромнее, чем у крупных предприятий. Знания играют ключевую роль, в том числе при развитии предприятия, внедрения инноваций и др.





- Большинство малых и средних предприятий не имеют стратегию по управлению знаниями и осуществляют его в текущем порядке
- Большинство знаний хранится в головах собственника и ключевых сотрудников
- Обмен знаниями может происходить в разговорах в коридоре или на мероприятиях (например, день рождения) i
- Обмен знаниями не осуществляется на постоянной основе
- На большинстве предприятий нет структурированной процедуры передачи знаний
- Они полагаются на внешние источники знаний (например, вторичные данные и личные контакты (сети))

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ НА МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ: ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ 1



Возможности

Меньшее количество персонала

усиление личных взаимоотношений

Простые организационные структуры

Плоские иерархии



(Часто) доминирующим управляющий директор/владелец-менеджер

Слабая текучка кадров


УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ НА МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ: ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ 2



Проблемы

Ограничение кадрового потенциала и финансовых ресурсов

Отсутствие опыта управления знаниями

Недостаточная информированность о стратегическом значении управления знаниями в организации 

Зависимость от владельца-руководителя и (при необходимости)

Зависимости от ряда ключевых членов организации

Краткосрочная ориентация

Текущие операции требуют пристального внимания

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ, СВЯЗАННЫЕ С ОРГАНИЗАЦИЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ



- Конфликты как барьеры получения знаний
- Прием работников
- Отсутствие обмена с внешними партнерами
- Неадекватная интеграция сотрудников
- Неточные требования к информации
- Отсутствие желания делиться знаниями
- Неясные бизнес-стратегии
- Недостатки в информационно-коммуникационной структурах
- Целевое использование знаний
- Передача опыта

ЦЕЛОСТНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЗНАНИЯМИ 1



□ организационные, технические, человеческие факторы

Человеческие факторы

- **преимущества**

- Частная собственность и обособленность знаний
- Корпоративная культура и коммуникации

- **недостатки**

- Отсутствие прозрачности
- Отсутствие разделения обязанностей и общая ориентированность усложняет процесс четкого распределения и классификации знаний
- Недостающее звено между знанием и различными заинтересованными сторонами
- Низкий уровень профессионализма: пробелы остаются незамеченными
- Психологические факторы: знание-это власть
- Большая зависимость от знания отдельных сотрудников/управляющий директор/владелец

ЦЕЛОСТНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЗНАНИЯМИ 2



Организационные факторы

- **преимущества**
 - широкий диапазон управления
 - Сосредоточение всех знаний между несколькими лицами
Более прямая связь
 - Интенсивный личный обмен информацией со всеми заинтересованными сторонами
- **недостатки**
 - сосредоточение функций затрудняет создание знаний
 - Отсутствие ответственного лица по управлению знаниями

ЦЕЛОСТНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЗНАНИЯМИ 3



Технические факторы

Недостатки

Ограниченные финансовые ресурсы

**Программные решения, предназначенные для крупных компаний
ввиду специфических особенностей малого
предпринимательства могут использоваться ими лишь в
ограниченном объеме**



UNIVERSITY
OF SKÖVDE

область: механика, гидравлика, электроника, пневматика, оптика и компьютерная сфера

Фирма разрабатывает и производит высокотехнологичные продукты. Она действует в условиях быстро меняющегося рынка с высокими требованиями. Для того, чтобы конкурировать со своими конкурентами необходимо



A. разработка баз данных. Путем использования уже существующих решений, связанных с задержками в производства

; анализ компетентности, в целях оптимизации процессов принятия решений в фирме

Важным моментом является не объем базы данных, а фактическое использование. Поскольку не все знания могут быть сохранены, умение их использовать имеет огромное значение.



UNIVERSITY
OF SKÖVDE

Область: информационные технологии, разработка программного обеспечения

Компания является мировым поставщиком совместных программных обеспечений. В период роста цель состояла в том, чтобы сохранить и защитить эффективно знания своих сотрудников. Долгосрочной целью было создание центральной базы знаний, которая удовлетворяет потребности во всех сферах деятельности. Решение было принято, чтобы в начале сосредоточиться на одной области. Этой областью было взаимодействие и обмен знаниями между командой разработчиков продукта и группы лиц, связанных с продажей этих продуктов. Неформальное общение использовалось на практике и распространение знаний происходило через интернет, Интранет, электронную почту и телефонные переговоры.



Установка центрального сервера, как совместной базы знаний сделало возможным доступ к данным прошлых и текущих проектов, инициатив по продажам, маркетинговых кампаний и административных процедур. Принадлежащее компании программное обеспечение включает в себя модуль базы знаний, который служил для хранения информации. Важнейшей целью стратегии является интеграция данного модуля в процесс управления знаниями.



Распространение знаний путем управления ими через специальные семинары и мастер-классы помогли преодолеть первоначальные возражения к изменениям. Управление знаниями рассматривается как возможность сохранения позиции ведущего поставщика программного обеспечения. Для того, чтобы занимать эту позицию и в будущем, эффективности этой деятельности постоянно повышалась .

Область: программное обеспечение

Эти организации имеют 2 условия при реализации управления знаниями:

- (a) **экспертная система;**
- (b) **система мотивации для желающих сотрудников**



В одном отделе был реализован проект управления знаниями, который сопровождали четыре основных процесса: экспериментальное исследование выявленных пробелов в знаниях и потребностей в знаниях; были выбраны сферы, в которых должен был быть проведен более глубокий анализ компетенций; вспомогательные инструменты были разработаны и впоследствии применены. В то же время был определен ряд основных целей.



UNIVERSITY
OF SKÖVDE

выводы

Преобразование неявных знаний в явные знания, хранимые в электронном виде всегда будет приводить к потере информации. Поэтому важно обеспечить высокую степень вовлеченности в этот процесс. Кроме того, важно, чтобы те сотрудники, которые создают и делятся знаниями были известны. Такие вопросы, как как это повлияет на меня? и что я получу от этого? требуют четких ответов. Еще одной кардинальной целью было создать информационную базу, как необходимой основы для внедрения управления знаниями на предприятии



Компания разрабатывает, производит и продает светочувствительных красок, они необходимы для производства микрочипов. Компания базируется в Штраусберге под Берлином, в этом регионе находятся также большинство клиентов. Компания распространяет свою продукцию в национальном масштабе, а также в Азии, Италии, Франции и Швейцарии. Задача: передать знания и постоянно развивать его. ALLRESIST будет успешным в нише рынка, которая характеризуется специализированных и наукоемких продуктов. Из-за этого сотрудники компании являются высококвалифицированными профессионалами, которые имеют большой практический опыт. Вопросы: Что происходит со знанием, когда сотрудник покидает компанию? Что может сделать компания, чтобы сохранить как можно больше знаний, и чтобы убедиться, что он продолжает быть доступным? Как могут компании в целом обеспечивать работникам (существенные) последнее ноу-хау?

Предпринятые меры:

Компания разработала комплексную и системную передачу знаний, специального опыта соответствующих сотрудников. Это потребовало систематического обзора литературы бывшего Фотохимических работ: книги были каталогизированы и заархивированы, устаревшая литература была отобрана. Результатом стала электронная библиографическая база данных, которая обеспечивает начальный доступ к новой теме. Кроме того, прошла обучение передачи. Знания уходящих на пенсию лиц было структурировано по темам, к которым были отнесены две категории: 1. Технология и обслуживание измерительных приборов и 2. сопротивление. В ходе тренинга участники также разработали вопрос-ответ комбинации по линии "что, если ...?", который завершил передачу фактических знаний.