

УДК 65.012.612

РЕАКТИВНОЕ И ПРОАКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Нотин Д.Г.

*ФГБОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»,
Самара, e-mail: dnotin@mail.ru*

В статье рассмотрена концептуальная система, связывающая развитие организации по этапам жизненного цикла с различными типами управления знаниями. На каждом этапе жизненного цикла организации рассмотрено использование реактивного и проактивного управления знаниями. Реактивное управление знаниями имеет своей целью обеспечение организации необходимыми знаниями в конкретный момент ее развития. Проактивное управление знаниями предполагает формирование знания-предвидения, раскрывающего стратегию развития, знания когнитивных проблем организации и внешней среды. Механизм реактивного управления предполагает взаимодействие сотрудников по инструкциям. Механизм проактивного управления знаниями построен на самоорганизации, творчестве и принципах проактивного мышления. В статье обосновано, что на каждом этапе развития организации в синтезе осуществляется проактивное и реактивное управление знаниями, способствующее адаптационно устойчивому развитию организации и формированию благоприятной внешней и внутренней среды ее организации. Рассмотренная автором концептуальная система дает возможность усовершенствовать существующие подходы к построению систем управления знаниями в организациях.

Ключевые слова: управление знаниями, проактивное управление знаниями, реактивное управление знаниями, жизненный цикл организации

REACTIVE AND PROACTIVE KNOWLEDGE MANAGEMENT AT VARIOUS STAGES OF LIFE CYCLE DEVELOPMENT OF ORGANIZATION

Notin D.G.

Samara State University of Economics, Samara, e-mail: dnotin@mail.ru

The article deals with conceptual system that connects development of organization's life cycle stages with different types of knowledge management. At each stage of the life cycle of the organization the use of reactive and proactive knowledge management was considered. Reactive knowledge management aims to ensure the organization of necessary knowledge at a particular point of its development. Proactive knowledge management involves the formation of that the strategy of development, knowledge of cognitive problems of the organization and the external environment. The mechanism of reactive management means to follow staff instructions. The mechanism of proactive knowledge management is built on self-organization principles of proactive and creative thinking. The article proved that at each stage of development of the organization in the synthesis is carried out proactive and reactive management of knowledge and it contributes to the sustainable development of adaptive organization and a favorable external and internal environment. Considered by the author conceptual system makes it possible to improve existing approaches to building knowledge management systems in organizations.

Keywords: knowledge management, knowledge management, proactive, reactive knowledge management, life cycle of the organization

Современный этап развития менеджмента знаний характеризуется систематизацией процессов управления знаниями в зависимости от бизнес-процессов организации и сфер ее деятельности. Однако вопросы взаимосвязи различных этапов развития организации и способов управления знаниями пока достаточно не исследованы. Очевидно, что на различных этапах развития организации не могут использоваться одни и те же инструменты менеджмента знаний. В то же время каждый этап развития организации характеризуется определенным набором управленческих проблем и методов их организационно-управленческих решений. Поэтому управление знаниями на каждом этапе несет в себе черты уникальности методов и способов пред-

ставления знаний. Следовательно, для повышения эффективности управления знаниями в организации актуальной является проблема исследования методов и способов управления знаниями в зависимости от этапов жизненного цикла организации

Целью исследования является формирование концептуальной системы, связывающей развитие организации с различными типами управления знаниями на основе реактивного и проактивного подходов к управлению знаниями и теории И. Адизеса о развитии организации по этапам жизненного цикла.

Материалы и методы исследования

В исследовании мы будем исходить из авторского подхода к управлению знаниями, заключающегося

в выделении реактивного и проактивного управления знаниями, и теории И. Адизеса, рассматривающей развитие организации как эволюцию живого организма [1, 2] через этапы жизненного цикла (выхаживание, младенчество, быстрый рост, юность, расцвет, стабилизация, аристократизм, ранняя бюрократия, бюрократия и смерть).

Реактивное управление знаниями – это управление знаниями в организации, которое направлено на выявление потребностей в использовании актуальных знаний для быстрого решения текущих проблем в деятельности организации.

Механизм реактивного управления предполагает взаимодействие сотрудников по инструкциям.

Понятие «проактивность» имеет множество трактовок. В нашем случае воспользуемся определением Ньюстрема и Дэвиса в книге «Организационное поведение»: проактивность – это предвидение событий, инициирование перемен, стремление «держать в своих руках» судьбу организации [5]. Проактивное управление знаниями – это управление знаниями, которое нацелено на получение прогнозных знаний относительно развития организации, формулирование проблем ее развития и соответствующих им когнитивных проблем, способов и методов разрешения этих проблем. Проактивное управление знаниями возможно осуществить в организации, в которой большинство сотрудников имеют проактивный характер мышления и поведения, заключающийся в постоянном самообучении с целью выработки новых навыков, полезных для организации, умения формулировать проблемы и брать на себя ответственность за их решение. Проактивные сотрудники креативны, склонны к самоорганизации при выполнении заданий, устанавливают доверительные отношения с клиентами и партнерами, добиваются высокого уровня обслуживания клиентов [3, 4].

Результаты исследования и их обсуждение

Как один из элементов управления организацией, управление знаниями проходит все этапы жизненного цикла организации. Его главное значение в том, что оно помогает решать проблемы, характерные для каждого этапа жизненного цикла. Поскольку на каждом этапе жизненного цикла есть проблемы, требующие срочного принятия решения и соответствующих для этого знаний, и проблемы, определяющие развитие данного этапа жизненного цикла на перспективу и требующие прогнозных знаний, то рассмотрение управления знаниями с точки зрения реактивности и проактивности обосновано и дает возможность наилучшего решения проблем каждого этапа жизненного цикла.

Первоначальный этап жизни организации – выхаживание. Организация еще не возникла, но бизнес-идея относительно ее будущего уже существует. В этот период основным является проактивное управление знаниями. Проактивное управление знаниями способствует зарождению креативной бизнес-идеи. На основании этой идеи биз-

нес-партнерами строится будущее организации, определяются ее стратегические цели. В этот период формируются отношения между партнерами, устанавливаются правила их взаимодействия. Практически весь этап построен на проактивном управлении знаниями. В то же время для успешности организации необходимы и внешние благоприятные условия. Поэтому необходим мониторинг существующего положения на рынке, анализ потребностей рынка в новом продукте. Руководитель будущей организации должен собирать актуальные информацию и знания, т.е. также осуществлять и реактивное управление знаниями.

На стадии младенчества уже получают первые результаты производства. Здесь руководитель постоянно отслеживает знания по результатам производства и при необходимости корректирует управляющие воздействия. В то же время отношения между сотрудниками построены на дружеском взаимодействии, которое мешает четкому управлению. На этой стадии возникают следующие проблемы, требующие новых когнитивных решений: недостаточный опыт производства продукции, уточнение и возможные изменения первоначальной концепции продукта, отсутствие правил и регламентов эффективного управления, недостаточная информированность и, как следствие, частые ошибки.

Именно на этом этапе необходим четкий бизнес-план, который связывал бы идею с реальными денежными потоками. Решения должны приниматься быстро и четко, здесь в полной мере должно использоваться реактивное управление знаниями. В то же время необходимо определиться с долговечностью продукта, сформировать новые регламенты взаимодействий, т.е. использовать также и проактивное управление знаниями.

На стадии быстрого роста организация начинает процветать, руководство стремится захватить как можно больше сфер деятельности, поэтому здесь необходимо четкое проведение двух линий управления знаниями, с одной стороны – накопление знаний о внешней среде бизнеса о результатах деятельности, их аккумуляция в базе знаний, с другой стороны – прогнозирование деятельности организации на предмет диверсификации бизнеса, определении четкой стратегии. Главной проблемой этого этапа является самоуверенность организации, нечетко сформированные приоритеты, ответственность и функции сотрудников, недостаточная компетентность руководителя и контроль за движением денежных средств, большая загруженность персонала.

Таким образом, здесь также имеет место взаимосвязь реактивного и проактивного управления знаниями.

На этом этапе развития организации формируется административная система, поэтому здесь желательно сформировать и систему управления знаниями в рамках реактивной и проактивной составляющих.

На стадии юности осуществляется регламентация деятельности и делегирование полномочий. На этой стадии возникают следующие проблемы: пересмотр целей, слабое делегирование полномочий, снижение темпов деятельности компании в результате смены целей, слабое управление ростом продаж.

Здесь возможна смена команды, возникает необходимость в обучении. На этой стадии бизнесу не хватает профессиональных знаний, поэтому наиболее актуальным является проактивное управление знаниями, которое предполагает самообучение как одну из важных сфер деятельности в управлении знаниями. На этой стадии в организацию приходят профессиональные менеджеры, подбор которых осуществляется с использованием реактивного управления знаниями.

Назначение новых менеджеров может привести к конфликту с остальными сотрудниками, поэтому на этом этапе рационально формировать профессиональные сообщества, существование которых помогло бы лучше взаимодействовать сотрудникам и новым менеджерам. Перед ними необходимо ставить задачи реактивного управления знаниями (поиск и выявление актуальных знаний, необходимых для выполнения профессиональных задач).

Новое руководство должно выявить реальные знания каждого сотрудника с целью адекватного назначения на должность и рационального его использования. Оно должно найти потенциальные когнитивные резервы сотрудников, которые не использовались ранее. Для выявления компетенций сотрудников новое руководство может предложить проведение сессий корпоративного форсайта, на которых будут формироваться прогнозные знания, описывающие будущее видение положения организации. Таким образом, делегирование полномочий, смена руководства, создающие конфликт между старыми сотрудниками и новыми; между руководителем-основателем и профессиональным менеджером, корпоративными целями и целями отдельных сотрудников требуют гибкого использования реактивного и проактивного управления знаниями.

Стадия расцвета характеризуется равновесием организационной структуры, системы должностных инструкций, ориентацией

на конечный результат, ростом производства, способами и методами достижения управленческих целей. Поэтому здесь необходимо, с одной стороны, аккумулировать все положительные примеры в базе знаний для дальнейшего использования, осуществлять мониторинг знаний о рынке, осуществляя реактивное управление знаниями. В то же время для поиска новых источников знаний, самих знаний на различных уровнях управления, прогнозирования деятельности организации необходимо использовать проактивное управление знаниями, постоянное развитие, улучшение и инвестиции в рост. На этой стадии важна подготовка для дальнейшего роста. Поэтому для этой стадии необходимо использование реактивного управления знаниями – для получения знаний о рынке, аналогичных продуктах, для постоянного обмена знаниями внутри организации; проактивного – для прогноза дальнейшего развития организации.

Стадия стабилизации представляет собой первую стадию старения организации, она характеризуется постепенной потерей гибкости, креативности, но в то же время в организации возникает мало конфликтов, она хорошо управляема. Регламентировано и управление знаниями, поэтому здесь нужно максимально уделить время проактивному управлению знаниями, чтобы ситуационные знания не вытеснили творческие, чтобы дух предпринимательства не истощался. На этой стадии управление знаниями переносится в проактивный тип. Проактивное управление в основном базируется на анализе знаний на усовершенствовании имеющихся знаний в области производства. Итак, на этой стадии творчество бездействует, возможны потери креативных сотрудников, чтобы этого избежать, необходимо использовать творческих сотрудников, как экспертов корпоративного форсайта, как людей, формирующих будущее организации и отвечающих за него.

Особенность стадии аристократизма заключается в том, что основные усилия прикладываются не к созданию инноваций, а на процедуры контроля и страхования. Это период, когда каждый борется только за себя, организация на грани катастрофы. Здесь особенность системы управления знаниями заключается в том, что все усилия направляются на регистрацию знаний и способы их реализации. Ни реактивное, ни проактивное управление знаниями не используется в полной мере. Реактивное управление сводится к контактам с бизнес-партнерами, участие в профессиональных сообществах и обмен знаниями не стимулируется, обучение практически не поддер-

живается. Вследствие того, что организация становится менее проактивной по отношению к долгосрочным возможностям, проактивное управление знаниями охватывает только вопросы будущего взаимодействия между службами.

Стадия ранней бюрократизации характеризуется упадком, управление знаниями становится неактуальным, оно скорее направлено на поддержание имиджа в глазах партнеров. Знания касаются только вопросов увольнения неугодных креативных сотрудников. Профессиональные сообщества становятся ненужными. Проактивное управление знаниями отсутствует, реактивное направлено на поиск норм управления.

На стадии бюрократизации и смерти управление знаниями с точки зрения развития организации практически не существует, оно носит ярко негативный характер, создание новых бюрократических предписаний и процедур.

Каждый тип управления знаниями должен быть рассмотрен в ракурсе основных функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль).

Содержание функции управления знаниями планирования заключается в планировании реактивных и проактивных знаний, необходимых для решения когнитивных и управленческих проблем на определенном этапе жизненного цикла.

Функция организации в управлении знаниями на этапах жизненных циклов заключается в алгоритмизации деятельности сотрудников в рамках проактивного или реактивного управления знаниями с целью формирования соответствующих знаний. Эффективность взаимодействия сотрудников будет зависеть и от информационно-коммуникативных средств, создание и использование которых также относится к функции организации.

Содержание функции мотивации управления знаниями заключается в определении набора мотивационных воздействий на сотрудников организации, участвующих в проактивном и реактивном управлении знаниями.

Функция контроля включает в себя мониторинг использования полученных знаний на этапах жизненного цикла организации.

Выводы

Проведенные исследования показали, что управление знаниями в организации имеет реактивную и проактивную составляющие, отражающие две потребности в управлении знаниями в организации: сбор и анализ актуальных управленческих знаний и формулирование и решение когнитивных проблем, определяющих стра-

тегические решения. Поскольку развитие организации проходит различные этапы жизненного цикла, то решение управленческих проблем на каждом этапе зависит от того, насколько адекватно будут поставлены и решены когнитивные проблемы, и какой способ управления знаниями будет применен. Таким образом, концептуальная система, определяющая взаимосвязь этапов жизненного цикла и проактивного и реактивного управления знаниями будет содержать следующие элементы:

- управленческие проблемы каждого этапа;
- когнитивные проблемы каждого этапа жизненного цикла, соответствующие управленческим проблемам;
- совокупности проактивных и реактивных знаний для каждого этапа жизненного цикла организации;
- способ управления знаниями (проактивный или реактивный).

Использование данной концептуальной системы даст возможность усовершенствовать существующие системы управления знаниями в организации.

Список литературы

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.: ил.
2. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 320 с.
3. Миллер Дж. 5 принципов проактивного мышления. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 144 с.
4. Миллер Дж. Проактивное мышление. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 256 с.
5. Ньустром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб.: Изд-во Питер-Юг, 2000. – 448 с.

References

1. Adizes I. Upravlenie zhiznennym ciklom korporacii. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2014. 512 p.: il.
2. Adizes I. Kak preodolet' krizisy menedzhmenta. Diagnostika i reshenie upravlencheskih problem. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2014. 320 p.
3. Miller Dzh. 5 principov proaktivnogo myshlenija. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2014. 144 p.
4. Miller Dzh. Proaktivnoe myshlenie. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2014. 256 p.
5. N'justrom D.V., Djevis K. Organizacionnoe povedenie. SPb.: Izd-vo Piter-Jug, 2000. 448 p.

Рецензенты:

Погорелова Е.В., д.э.н., доцент, начальник отдела по научным исследованиям и инновациям, ФГБОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», г. Самара;

Волкодавова Е.В., д.э.н., профессор кафедры менеджмента, ФГБОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», г. Самара.