

Глухов Е.В. «Капитализация организационных знаний: а что у вас в УМе»?

Управленческая модель как способ превращения организационных знаний в интеллектуальный капитал

Как сказано у авторов широко известной сегодня концепции Balanced Scorecard, критерием сбалансированности стратегической карты является наличие четких, явно выраженных связей между причиной и следствием. А можно ли проследить такую связь между тем, как усваиваются и применяются в организации различные виды знаний и бизнес-результатом? Найти способ оценки соответствия организационного интеллекта актуальным задачам? Существуют ли объективные критерии для такой оценки? Как повысить общий КПД системы управления, которая есть не что иное, как сфокусированный на решении бизнес-задач коллективный разум и опыт организации?

Проводниками актуальных знаний в организации часто выступают консультанты по управлению. Нам кажется, что сегодня, вместе с повышением роли организационных знаний в успехе современного бизнеса, должны развиваться и технологии их передачи, освоения и капитализации. Это касается, разумеется, и консалтингового продукта. От универсальных рецептов успеха, тиражируемых от предприятия к предприятию, он смещается в сторону индивидуального решения для данного заказчика в контексте конкретной задачи. При таком подходе, наиболее полезным для организации будет не самый умный и известный консультант, а тот, кто лучше поможет ей воспользоваться полученными знаниями и извлечь из них ожидаемую выгоду.

Управление – наука эмпирическая, за каждым решением стоит индивидуальный ум предпринимателя в уникальной ситуации. Что хорошо работает в одной организации, не даст большого эффекта в другой. Клонировать успешные решения в массовом масштабе невозможно. А вот что можно и нужно сделать, так это пополнить и сфокусировать весь интеллектуальный ресурс организации на достижение необходимого бизнес-результата, создать хорошую основу для капитализации знаний. О том, какой может быть эта основа, мы и хотим поговорить в этой статье

Правила над правилами или матрица Руководителя.

Представим себе ситуацию ухода части ключевых сотрудников из организации в момент серьезных изменений. Такое, например, достаточно часто происходит на проектах по разработке и внедрению новой стратегии, чему и мы, как консультанты, бывали свидетелями. Это может быть как следствием неприятия управленческой командой новой стратегии развития, так и следствием

«прозрения» самого Руководителя, понимающего — не те люди рядом. Иногда работают сразу обе причины. Но в любом случае уходят те, кто разрабатывал стратегию, а приходят новые люди, которые ничего о ней не знают. Значит, все, что было сделано с предыдущей командой нужно переделывать с новой? Время и деньги потрачены зря?

Нет, если в организации остается сам Руководитель и его видение направления и способов развития организации, отраженное, например, в виде стратегической карты. Остается матрица, структура, которая позволит воссоздать «начинку» с новыми людьми в новых обстоятельствах. Назовем эту структуру метамodelью. «Мета» означает «над», поэтому иначе такую модель можно назвать правилами над правилами, то есть способом систематизации и представления информации для дальнейшего использования.

Что такое метамodelь? Говоря «компьютерным» языком, это набор папок с вложенными файлами, причем и папки и файлы совершенно четко упорядочены, понятно, где и почему лежит тот или иной файл и как он связан с остальными. Папка с названием «Стратегия», как мы уже сказали, может иметь вид стратегической карты. Она связана с папками «Организационная структура», «Бизнес-процессы», «Система мотивации» и т.д. Если собрать все эти папки-элементы единой, по сути, системы вместе, то получится метамodelь предприятия.

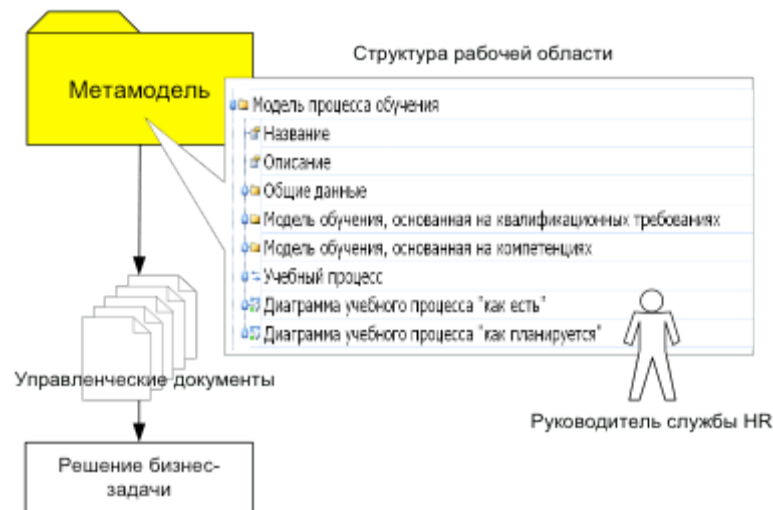
Давайте разберемся, в чем разница между метамodelью и документом или набором документов? Документ – это закрепленные на какой-то период времени правила работы, конечные инструкции. Метамodelь – это исходная информация для формирования документов. Она упорядочена определенным образом, понятным автору модели и всем, кто с ней работает, и снабжена настраиваемым алгоритмом формирования документов. Такая централизованная работа с информацией позволяет, во-первых, не терять целостности информации, синхронно вносить изменения во все связанные документы. Но главное — в том, что модель хранит методические знания по системе управления, накопленные за все время работы компании – то, что наиболее ценно и что чаще всего уходит из нее вместе с сотрудниками. А эти знания и составляют основу любых документов и определяют их качество.

Можно подумать, что метамodelь – это база знаний. Но здесь тоже нельзя поставить знак равенства. Если в организации есть какие-то формализованные знания, то ей будет легче построить и наполнить метамodelь. Если нет, то в ходе построения метамодели, имеющиеся знания будут упорядочены и структурированы определенным образом. Может обнаружиться дефицит знаний, и тогда пробел можно восполнить с помощью обучения. Можно сказать, что именно метамodelь выявляет состояние знаний в организации, их полноту и адекватность управленческим задачам, под которые она и строится. В виде метамодели знания сфокусированы на решении этих задач (Рис 1).



Через такую систему Руководитель, по сути, и управляет организацией. Он понимает, как работают знания, как связаны между собой «папки» и «файлы» различных структур и процессов его организации при решении бизнес-задач. Поэтому он может не бояться потерять отдельных сотрудников и может включать новых людей в наполнение этих файлов и папок без тотального повторения пройденного. Однако, для этого должны быть выполнены два необходимых условия: Руководитель должен участвовать в создании метамодели и вести ее архив. Например, с помощью отдела организационного развития или другого уполномоченного подразделения. Архив метамодели, кстати, предоставляет Руководителю возможность анализировать процесс совершенствования системы управления, оценивать эффективность методов и инструментов, которые в ней используются, и поддерживать базу знаний в актуальном состоянии. Мы не стали перегружать схему дополнительными элементами, но обратная связь модели с жизнью очевидна.

Объединение и упорядочивание знаний не означает единообразия и жесткости их представления. Наоборот, конкретные пользователи могут создавать удобную для них структуру своих рабочих областей и изменять ее при необходимости. Для наиболее важных процессов или функций можно создавать локальные модели, такие, например, как модель процесса обучения на приведенной ниже схеме (Рис. 2). Единственное условие – наличие общего описания – своеобразного методического руководства по работе с данной областью знаний. Такие «системные файлы» для каждой из областей существенно упрощают их стыковку, а также возможную перенастройку всей модели при изменении бизнес-задач, условий работы или освоении новых инструментов управления. На их основе также удобно формировать программы обучения новых сотрудников и создавать общий глоссарий для общения между различными подразделениями.



Без такой своеобразной матрицы Руководитель критически зависим от изменения ситуации. Любой вывалившийся из построенной модели кирпичик, унесенный кем-то ключевой фрагмент общих знаний, разрушает всю картину. И остается только действовать в условиях дефицита важной информации, либо начинать все заново – с новой командой, возможно, снова приглашать консультантов...

Кстати, консультантов можно привлекать и владея подобной моделью, созданной ранее. Но тогда Руководитель нанимает внешних специалистов на конкретный участок работ, чтобы оптимизировать, улучшить что-то в системе, а не создавать ее всякий раз «с нуля». В свою очередь, хорошие консультанты должны были готовы вместе с Руководителем создавать или настраивать модель под его цели и задачи, с учетом уже использующихся инструментов, а не выдавать ему «на развес» тайное знание в виде очередной модной и раскрученной технологии, отвергающей все предыдущие. И у них для этого тоже должны быть свои «папки» и «файлы» – модели построения метамodelей, свои правила над правилами. А как иначе? По большому счету, именно эти правила и должны передавать заказчику консультанты. Ну, или хотя бы, оставлять после себя в организации работающую модель — ту самую матрицу Руководителя.

Консалтинговый проект: кто ответит за костюмчик?

Еще одно наблюдение, которым хотелось бы поделиться с читателем. Оно касается абсолютно нормальной практики – работы организации одновременно с разными консультантами. Последние обычно работают независимо друг от друга, а интегратором их услуг является сам заказчик. Но поскольку привлекаются консультанты разными подразделениями, то иногда можно видеть, как системные, по сути, задачи делятся по «ведомственной» симптоматике и решаются локально и фрагментарно, а внутренние заказчики консалтинговых услуг действуют совершенно автономно, нимало не заботясь о синхронизации усилий.

Недавняя ситуация: ведем проект по формализации стратегии и разработке сбалансированной системы показателей (ССП) и случайно узнаем, что в перерывах между нашими сессиями проводится разработка миссии, тренинги сплочения команды вокруг общих целей и другие интересные мероприятия. Ничего не имеем против миссии или командных тренингов, но возникает вопрос – а как связана работа консультантов по ССП, модератора разработки миссии и тренера по командообразованию? Почему миссия появляется после стратегии, а тренинг по сплочению команды проводится на условных, игровых целях, когда уже сформулированы реальные? И кто отвечает за общий результат, за весь костюм, если кроит один, шьет другой, а пуговицы пришивает третий? Можно сказать – заказчик, и это так. Но это всегда так, просто потому что, как было написано на табличке на столе у одного из президентов США: «Фишка дальше не идет». Некуда. Но что мешает состыковать решение различных задач, организовать нормальное взаимодействие между всеми участниками проекта? Чаще всего причин две.

Первая – отсутствие одного реального ответственного за процесс «изготовления костюма» со стороны Заказчика. Вариант президента США, генерального директора и других «крайних», отвечающих за все по умолчанию, не рассматриваем. Причем, формально-то ответственный, как правило, есть, но фактически его компетенций или полномочий (иногда и того и другого одновременно) недостаточно, чтобы и организационно и методически правильно выстроить проект. В нашем примере дело еще усугубилось тем, что руководитель службы HR не воспринимался генеральным директором, как «стратегический ресурс», а менеджером проекта внедрения ССП был назначен директор по ИТ. И получилось так, что первый заказывал тренеров и организовывал мозговой штурм по поводу миссии, совершенно никак не согласуя их работу с приглашенными менеджером проекта по внедрению ССП консультантами, в данном случае – с нами. Директор по ИТ больше интересовался аспектами технологии, хотя после перерывов в работе над стратегическими показателями с трудом собирал людей в аудиторию. При этом оба сидели в одной управленческой команде, как на сессиях по ССП, так и на разработке миссии! Вот уж поистине правая рука не ведает, что творит левая.

Вторая причина появления проблемного «костюма» – традиционное отсутствие согласия в товарищах консультантах, готовности «дружить домами» на проекте, вместо перетягивания одеяла на себя. Оно и понятно, ведь они конкуренты, а даже если формально и не пересекаются, то работают каждый по собственной технологии, на свой, отдельный результат. Повторимся, это совершенно нормальная практика: чем больше консультантов, хороших и разных, тем богаче выбор у заказчика. Кроме этого, существует предметная специализация, и получить все бизнес-услуги из одних рук просто невозможно. Так что правильнее будет считать причиной высоких рисков не количество, а качество консультантов. И тут нужен, как говорят, системный подход. Причем, как от консультанта, так и от заказчика. Для изменений серьезного масштаба и значимости, каким, например, является внедрение ССП, организации целесообразно выбирать такого

подрядчика, который возьмет на себя комплексное методическое сопровождение проекта и интегрирует все необходимые ресурсы. Ответит, за костюмчик. Но не за заказчика, а за себя. Если заказчику разонравился цвет костюма, или он поправился и теперь не может в него влезть, «фишка» не возвращается к консультантам. Но если обошлось без такого внутреннего форс-мажора, то костюмчик должен сидеть. И вот для того, чтобы он вышел по мерке и нужна такая основа, как метамодель – своеобразный манекен, на котором «собирается» макет того проектного результата, который и должен появиться в реальности. Так, что уважаемые заказчики, требуйте методологию у консультантов!

Результат результату рознь.

Давайте разберемся, что есть, собственно, результат консалтингового проекта. И для заказчика и для консультанта. Здесь тоже можно обнаружить много интересного. Например, что иногда эти два результата, как говорят в Одессе, вещи вовсе разные.

В большинстве случаев общения заказчиков с консультантами, в ходе проекта, по сути, происходит изменение, переопределение неких правил управления организацией. Часто — на основе того или иного инструмента или технологии, которые предлагаются консультантами. Это изменение должно, в конечном счете, вести к повышению эффективности работы организации, иначе, как говорится, зачем огород городить. Вот этого-то повышения эффективности и ожидает заказчик, как-то для себя определяя «в цифрах» ожидаемый результат и, соответственно, успешность проекта. Для консультанта же единственным результатом, за который он может отвечать, является корректность тех правил управления, которые разрабатываются в ходе проекта под поставленные заказчиком бизнес-задачи. Эти правила затем должны заработать в организации вместо прежних рабочих схем. Чаще всего — в виде документов или настроек информационной системы. Ответить же за повышение эффективности работы организации в целом консультант не может. По крайней мере, если эта эффективность оценивается через финансовый результат или другие сводные показатели, так как они изменятся, только если новые правила управления будут применяться. Причем применяться, так сказать, надлежащим образом – с обеспечением системности изменений, отслеживанием обратной связи, регулярной актуализацией документов и т.п. За внедрение и последующее применение любых инструментов управления традиционно отвечает сам заказчик. Если отдельно не оговорено иное.

Выше мы употребили термин «эффективность» без строгого определения, так, как чаще всего он и используется – в значении повышения продуктивности, роста экономического результата. Но на понятии эффективности стоит остановиться подробнее, поскольку оно имеет несколько значений. А точность в терминологии, как нам кажется, поможет верно определить точку сопряжения ожиданий заказчиков и возможностей консультантов и однозначность толкования результата их совместной работы.

В широком значении, в контексте нашего разговора, эффективность (англ. - effectiveness) означает способность организации достигать поставленных целей. Измеряется через показатели, характеризующие степень их достижения. Причем, совсем необязательно это должны быть финансово-экономические показатели, все зависит от целей. Так вот, применительно к целям, которые может ставить организация-заказчик (в том числе и перед консультантами), можно выделить три уровня эффективности:



- **Техническая (или информационная эффективность)**

К ее повышению может вести, например, внедрение в практику деятельности организации какой-либо технологии, или информационной системы. Этот уровень эффективности еще называется утилитарностью.

Этому уровню соответствуют практически все проекты по внедрению разнообразных корпоративных информационных систем (КИС) – от 1С бухгалтерии до систем класса ERP. Фактически, их результатом является запуск системы в эксплуатацию. Но для каждого конкретного случая это всегда происходит в контексте бизнес-задач, которые заказчик собирается решать с помощью внедрения КИС. И здесь галочка «внедрено» может появляться, только если выполнены условия соответствия задаче, оговоренные заранее и «оцифрованные» через показатели, например, такие, как полнота аналитики, которую выдает информационная система под требования заказчика, степень автоматизации той или иной функции или процесса, оперативность предоставления данных и т.д.

Как правило, внедрению информационной системы предшествует наведение порядка в той области деятельности, которая подлежит автоматизации. Происходит, например, описание соответствующих бизнес-процессов, анализ их выполнения, изменение действующих алгоритмов работы или создание принципиально новых. То есть сначала организация меняет способ своих действий

и, возможно, управления ими, а затем эти изменения закрепляются в настройках КИС. Для оценки того, насколько успешными были эти изменения, используется функциональная эффективность.

- **Функциональная эффективность**

Функциональная эффективность означает, что организация освоила выполнение новой (или оптимизировала исполнение прежней) функции или процесса. Критерии оптимизации, понятно, задаются. Этот уровень можно также назвать полезностью.

Такие изменения необязательно связаны с автоматизацией, они могут быть необходимы и полезны сами по себе, и с ними тоже часто связаны консалтинговые проекты. В этом случае консультанты передают организации какие-либо новые методы или инструменты, адаптируют их с учетом специфики бизнеса, обучают сотрудников заказчика. Сюда можно отнести уже упоминавшиеся в качестве примера проекты по разработке ССП, реинжинирингу, постановке бюджетирования и т.п. За что консультанты отвечают в этом случае? Кажется вполне очевидными два основных пункта:

- За соответствие предлагаемых методов и инструментов бизнес-задачам заказчика;
- За правильность применения этих методов и инструментов.

С первым пунктом все понятно – если консультанты не выступают в роли продавцов счастья под лозунгом «Если вы сейчас же не внедрите систему XYZ, то все пропало!», а помогают заказчику решать его конкретные задачи, то это условие абсолютно выполнимо. Главное не подгонять задачу под готовый ответ. Сложнее со вторым, поскольку правильность применения касается не только консультантов, и даже не столько их, сколько того, в чьих руках оказывается инструмент, то есть заказчика. Как быть в этом случае? Ответ будет дан ниже, так как для того, чтобы он был исчерпывающе полным и понятным читателю, необходимо двигаться последовательно, не нарушая выбранной логики изложения. Пока же заметим, что второй пункт вплотную подводит нас к третьему уровню эффективности, так как если заказчик правильно применяет весь свой управленческий «арсенал» в масштабах организации, то это, скорее всего, скажется и на ее финансовых результатах или экономической эффективности.

- **Экономическая эффективность**

Означает, что организация в результате системных действий, например, в результате совершенствования управления, добилась роста целевых финансово-экономических показателей. Этот уровень эффективности еще называется успешностью. Конечно, на совокупный результат деятельности предприятия, на его успешность влияют изменения на всех уровнях, что и отражено на Рис. 3.

Небольшое, отнюдь не лирическое отступление. Для обозначения экономической эффективности в английском языке есть отдельный термин — «efficiency». Но иногда, особенно при неверном переводе какого-либо первоисточника, различие между первым, общим значением – effectiveness, и частным – efficiency теряется, что вызывает путаницу в понимании. Есть еще один расхожий англоязычный оборот, подчеркивающий смысловую разницу между этими двумя понятиями: «doing right things vs doing things right», то есть делание правильных вещей (эффективность) в противоположность деланию вещей правильно (экономичность, продуктивность). Бытовой пример – сначала мы решаем, куда идем, а потом выбираем кратчайший маршрут, но не наоборот. Пример из бизнеса, к сожалению, не редкий – противоречие между стремлением к достижению стратегических целей и одновременным тотальным снижением затрат. Но об этом нужно писать отдельную статью. А в русле нашего разговора важно подчеркнуть то, что экономическая эффективность возникает только на уровне предприятия в целом, где формируется финансовый результат.

Почему экономическая эффективность не может быть ответственностью консультанта, надеемся, понятно. Чтобы повлиять на нее, он должен сесть в кресло Руководителя, что невозможно. А вот на что он повлиять может и должен, так это на повышение информационной и функциональной эффективности деятельности предприятия. Но только если понятен способ ее оценки, а показатели заранее согласованы между заказчиком и консультантом, о чем мы и говорили во вступлении. Основой для управления результатом консалтингового проекта как раз и служит метамодель, она отлично «оцифровывается» в показателях утилитарности и полезности, например через полноту знаний по отношению к бизнес-задаче, уровень освоения знаний, удобство их использования, внутреннюю и внешнюю согласованность рабочих документов и т.п. (Рис. 4)

Рис. 4. Оценка метамодели по уровням эффективности



Более того, через метамодель мы вплотную подходим к возможности оценить уровень капитализации знаний, поскольку связь между ними и результатом решения бизнес-задачи (которая всегда может быть выражена через

экономические показатели), становится максимально прозрачной. А факторы, улучшающие экономику использования знаний в виде метамоделей, по сравнению с простым, несфокусированным массивом знаний очевидны. Это и уменьшение влияния ротации персонала и снижение стоимости внутреннего обучения, и более точечная, рациональная работа с внешними ресурсами, единый формат и системная целостность знаний, что ведет к сокращению сроков и расходов на интеграцию при освоении новых инструментов управления и т.д. И даже если капитализация знаний будет скорее трендовым, относительным показателем, нежели абсолютным, он вполне позволит сделать вывод о том, правильной ли дорогой движется организация по пути превращения интеллектуального капитала в капитал финансовый.

Существуют ли универсальные критерии и набор типовых показателей между факторами деятельности консультантов в организации и полученным заказчиком результатом? Нет, как не существует готовых рецептов успеха в мудрых книгах по управлению бизнесом. Возможна ли оценка эффективности работы консультантов в каждом конкретном случае? Да, конечно. Мы уже, наверное, достаточно заинтриговали читателя и вступлением про матрицу руководителя и намеком на ответ о том, как правильно разделить ответственность за «костюм». Пора переходить к подробным разъяснениям.

Горе без УМа

Что может стать основой для индивидуального договора конкретного заказчика с конкретным консультантом по поводу результатов его работы? Как организовать эту работу, чтобы она была успешной? При чем здесь метамоделей?

Ответы на эти вопросы, кстати, могут стать составляющими решения более общей и, как нам кажется, критически важной задачи — повышения отдачи от всех видов знаний, которые собраны в организации. То, что в предыдущем разделе мы и назвали их капитализацией. Сегодня, когда недостатка в информации нет и число поставщиков решений для бизнеса все возрастает, нужно понять, как повысить «усвояемость» внешних знаний вообще и консалтингового продукта в частности. Как организовать внедрение инструментов управления в необходимых масштабах и оптимальном темпе. Как накапливать знания в организации, а не обучать персонал для конкурентов. И здесь заказчик и консультант находятся в одной лодке, ведь для результативного общения необходимы усилия обеих сторон. А выигрывают, в конечном счете, обе, как и положено в стратегии «win-win».

Итак, что и почему мы предлагаем.

Первое. Разработку и совершенствование правил управления организацией нужно понимать и решать как отдельную, самостоятельную задачу. Момент при всей своей очевидности, крайне важный. Процесс построения и развития системы

управления требует своей, особой организации, отличной от процессов решения повседневных бизнес-задач. Это отдельный проект. Причем, проект длительный, если не сказать постоянно действующий. Почему? Потому, что развитие системы управления по отношению к качеству и возможностям бизнеса – процесс опережающий. Радикальные, иногда просто революционные изменения условий жизни и хозяйственной деятельности людей уже сейчас происходят в сроки, сопоставимые с горизонтом стратегического планирования – за 3-5 лет. Управлять только на основе накопленного ранее, пусть даже положительного опыта невозможно. И прогнозы «гладкого» изменения во времени ключевых параметров предприятия и простая экстраполяция в будущее данных прошлых периодов, хранящихся в «закромах» организационной памяти уже не срабатывают. Сегодня любое, честно играющее по рыночным правилам предприятие должно постоянно доказывать свою конкурентоспособность. Несколько лет достаточно, чтобы оказаться вне рынка. Но сегодня бизнесы, по сути, конкурируют не качеством продукта, а качеством управления, то есть уровнем организационных знаний и навыком их коллективного применения. И поэтому речь идет не столько о создании системы таких знаний и навыков, сколько об ее постоянном сопровождении и развитии.

Второе. Если стратегическая конкурентоспособность интеллектуального капитала бизнеса сегодня уже не условие его процветания — условие выживания, то каждая серьезная организация, независимо от вида деятельности, должна стать центром своих собственных правильных, то есть экономически эффективных решений, должна стать самостоятельно думающей организацией. Возникает резонный вопрос: чем думать будем? Где же в организации этот самый коллективный разум? И как он работает?

Думает организация, очевидно, посредством ума. Точнее УМа – вот и оформилось окончательно верное название этого органа, упоминавшегося ранее и как метамодель, и как база знаний и как матрица – управленческая модель, УМ. А разумом он становится, только если создается и применяется людьми, в этой организации работающими. При всем уважении к внешним консультантам. А работает такой разум просто, как любая цепь обратной связи – только через постоянное применение и оценку результата. Организационные знания должны работать. Если человек или организация делает ошибку, то из нее хотя бы можно извлечь урок и больше не повторять. Но если документы пишутся «в стол», носители важнейших компетенций уходят к конкурентам, а приобретаемые знания не используются, то инвестиции в интеллектуальный капитал превращаются в затраты, съедающие прибыль.

И третье. УМ в каждой организации свой. Конечно, есть общие правила построения систем управления, которые собраны в книгах по менеджменту, на которых основаны программы уважаемых бизнес-школ и многочисленные консалтинговые практики. Но даже если допустить, что из этого управленческого конструктора в двух разных организациях будет «собрана» одна и та же модель, то применять ее все равно будут разные люди. Уровень «разумности» организаций

будет разный. Результат их работы, скорее всего, тоже. И в этом для читателя есть две новости, и обе хорошие. А именно: при создании своей системы управления можно использовать «готовые» детали, но, при этом, ее окончательная конфигурация всегда уникальна, а значит, является надежным конкурентным преимуществом, защищенным от копирования. Осталось освоить технологию создания и эксплуатации своего собственного организационного УМа. А вот и вторая хорошая новость – это возможно!

* Управленческая модель