

## **ВЛИЯНИЕ АКТИВНОГО ИЗБАВЛЕНИЯ ОТ ЗНАНИЙ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

***О.В. Карпец, к.э.н.***

*Дальневосточный Федеральный Университет*

*В статье описываются причины и возможности проведения процесса, названного «активным избавлением от знаний» (knowledge active forgetting – KAF). Необходимость данного процесса связана с усилением конкуренции со стороны внешней среды организации, а также накоплением больших объемов устаревших знаний внутри самой организации, что тормозит ее успешное развитие.*

С точки зрения конкурентоспособности знания выступают как одно из и, возможно, наиболее важное преимущество организации. Растущая роль секторов, основанных на знаниях, с одной стороны, и усиливающиеся глубина и широта глобальной конкуренции, с другой, только подчеркивают данную тенденцию.

Одним из неизбежных последствий стремительных изменений как технологических, так и управленческих знаний является быстрое устаревание знаний. В отличие от данных и информации знания как уникальный ресурс характеризуются жесткой привязкой к контексту и владельцам. Накопление старых знаний становится побочным эффектом создания и развития новых знаний. Старые знания не просто хранятся где-то в недрах организации, но могут негативно повлиять на процесс создания новых знаний и обучения. На практике избавиться от старых знаний гораздо сложнее, чем от капитальных активов или даже от работников. Следовательно, организации должны выработать четкую стратегию по отношению к старым и устаревающим знаниям.

В настоящее время в литературе по менеджменту знаний достаточное внимание уделяется таким понятиям как «оценка», «создание», «поглощение», «хранение», «организация», «распространение» и «утилизация» знаний, в то же время существует провал в терминологии в том, что касается «активного избавления от знаний» (knowledge active forgetting – KAF). KAF следует рассматривать как процесс, при помощи которого организация пытается исправить ситуацию с накопленными старыми и устаревающими знаниями так, чтобы снизить их потенциально отрицательное влияние и обеспечить достижение организационных целей.

KAF важен по нескольким причинам:

1. Наличие старых и устаревающих знаний, особенно в ситуации, когда новые знания радикально отличаются от старых, может отрицательно отразиться на процессе понимания, восприятия и ассимиляции новых знаний, что снизит их ценность и эффективность.

2. Старые знания по-прежнему остаются в организационных рутинах и процессах, за счет чего сложно применять методы выполнения действий и операций, основанные на новых знаниях.

3. Преобладание устаревших знаний с их собственными предположениями и парадигмами, моделями и схемами может помешать организации обнаружить признаки новых знаний и подорвать её творческий потенциал.

Несмотря на то, что КАФ отличается от процесса обучения в том смысле, что КАФ нацелен на старые, а не новые знания, на практике он переплетается с процессами обучения и развития новых знаний. В обоих случаях результатом процесса должно стать новое состояние организации.

Процесс КАФ можно разбить на две стадии. На первой (идентификация) организация приходит к осознанию наличия у себя старых и устаревающих знаний и их негативных или ограничивающих эффектов. На второй стадии (действие) организация собственно предпринимает усилия по решению проблемы с устаревшими знаниями. В зависимости от остроты проблемы, решения высшего менеджмента и доступных организации ресурсов выделяются пять вариантов КАФ.

Во-первых, простое осознание и провозглашение того, какие именно знания являются устаревшими и, следовательно, потенциально вредными. Для многих ситуаций такой вариант является хорошим начальным этапом, базой для последующих изменений.

Второй вариант предполагает прекращение использования старых и устаревающих знаний, однако, при этом все равно такие знания оседают в организационной памяти. В данном случае уместно прекратить производство, основанное на устаревших технологиях, а также отказаться от прежнего программного обеспечения.

Согласно третьему варианту КАФ организация не просто прекращает применение старых знаний, но и изменяет процесс создания и поглощения знаний так, чтобы избежать развития старых знаний. Необходимо остановить прежние научные разработки, передачу знаний и даже научное сотрудничество. Хорошим примером стали действия южнокорейских компаний, прекративших работу над памятью типа SRAM после появления на рынке технологии DRAM. Отметим, что данный вариант КАФ требует постоянного мониторинга рынка конечных товаров и технологий, а также высокую скорость реакции высших менеджеров.

Следующий вариант КАФ подразумевает вытеснение старых знаний новыми: само по себе получение новых знаний достаточно для избавления от устаревших. Данный подход отличается от поглощения новых знаний в плане специфичности. Организация может внедрять специальные знания, но тогда они просто будут добавляться к уже имеющимся, что приведет к дальнейшей аккумуляции знаний. При использовании четвертого варианта КАФ организация намеренно заменяет старые знания новыми.

Пятый вариант использования КАФ означает стирание старых знаний: организация явным и формальным образом избавляется от прежних знаний самыми радикальными способами, например, увольняя прежних специалистов, избавляясь от документации, программного обеспечения, компьютеров.

Описанные подходы к проведению КАФ не следует считать взаимоисключающими, так как можно применять несколько вариантов в зависимости от ситуации. Кроме того, данный перечень не является и исчерпывающим.

Успешность процесса активного избавления от устаревших знаний зависит от ряда факторов. На первое место, как и для прочих кардинальных изменений типа бенчмаркинга или реинжиниринга бизнес-процессов, мы считаем необходимым поставить роль высшего менеджмента. Именно данная группа руководителей определяет политику организации во всех сферах деятельности включая и управление знаниями.

Помимо роли высшего руководства отметим ключевое значение культуры организации. Компоненты культуры непосредственно влияют на отношение работников к различным изменениям, необходимости отказаться от привычных навыков, возможному переводу на другую позицию и др., происходящим в процессе КАФ.

КАФ, по-видимому, является дорогостоящей практикой, т.к. в отдельных случаях организации придется увольнять работников, причем опытных и знающих; менять производственное оборудование, закупать или разрабатывать новые технологии.

Если удастся успешно разрешить все перечисленные трудности, организация получит выгоду за счет более конкурентоспособного продукта, эффективных управленческих процессов и роста прибыльности на рынке. Для обеспечения долгосрочных преимуществ на рынке процесс КАФ должен стать частью организационной культуры.