

Използване на методологията на управлението на знанието във фирменото консултиране

Елизабета Вачкова, Юлиана Колова

Лесотехнически университет, София

Резюме

Статията изследва връзките и зависимостите между управление на знанието и управленско консултиране. Описват се същността, процесите и принципите на управлението на знанието (УЗ). Обобщават се доминиращите съвременни схващания за същността на управленското консултиране и се обосновава възприемането на подхода към управленското консултиране, базиран на модели на УЗ. Коментира се ролята и значението на експлицитното и тацитното знание в процеса на консултиране. Специално внимание се обръща на ролята на информационните технологии в процеса на УЗ. Очертават се перспективите за използване на резултатите от проучването за усъвършенстване на управленското консултиране в земеделието.

Ключови думи: управление, устойчиво развитие, управление на знанието, управленско консултиране
Key words: management, sustainable development, knowledge management, management consultancy

Увод

Една от най-новите роли, които се приписват на фирмите за управленско консултиране е ролята на „носител на бизнес знанията“. Големите консултантски компании се представят като институции, които не само използват управленските знания, но и участват активно в тяхното създаване и разпространение. Затова и често ги описват не само като носители, но и като конструктори на знанието.

Напоследък все повече се говори за управление на знанието в организациите. Смята се, че консултантските фирми принадлежат към групата на така наречените „базирани на знанието“ или „научно-интензивни“ фирми, тъй като знанието представлява за тях основен ресурс и конкурентно предимство [1]. Според Stucini „знанието представлява входът и изходът на черната кутия на консултирането“ [2]

Същност на управленското консултиране

Управленското консултиране (УК) се счита за сравнително нова професия както в световен, така и европейски мащаб. През последното десетилетие се наблюдава засилен интерес към тази професия. Тя заема все по-значимо и влиятелно място в ежедневието икономически живот и затова е важно да се анализира нейната същност, характеристики и цели.

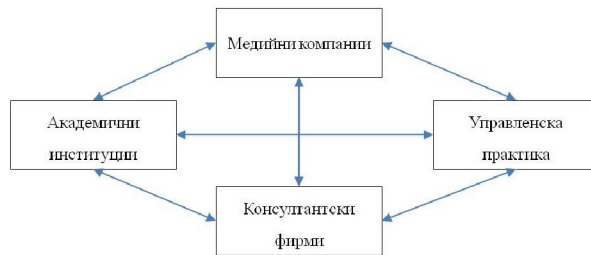
Според Clark & Greatbach [5, стр. 129] УК представлява важна част от един по-голям „свят“,

който те наричат „управленска съветническа индустрия“. Управленските консултанти работят в тази индустрия заедно със специалисти по знанието, организации като икономическите учебни заведения, медийни компании и групата на управлението.

УК се определя като взаимодействие, предлагащо съвети или помощ, и независимо дали това взаимодействие се приема обективно или като усещане, или представлява обмяна на знания между взаимодействащите си страни, то съществува като динамична практика, която непрекъснато се трансформира.

УК не съществува самостоятелно. То е част от така наречената индустрия за управление на знанието (УЗ) и е в конкуренция, но също и в сътрудничество с академични институции и медийни компании (фиг. 1. [6]).

От всички взаимодействия, илюстрирани по-долу, най-важно е това с управленската практика. Академичните институции традиционно получават обратна връзка чрез успеха на своите възпитаници на пазара на труда и чрез несистематични контакти с работодатели. През последните години фирмите оказват влияние върху съдържанието на образователните програми чрез така наречените корпоративни университети [6]. По подобен начин консултантските фирми и медийните компании са обект на натиск за адаптиране от практиката.



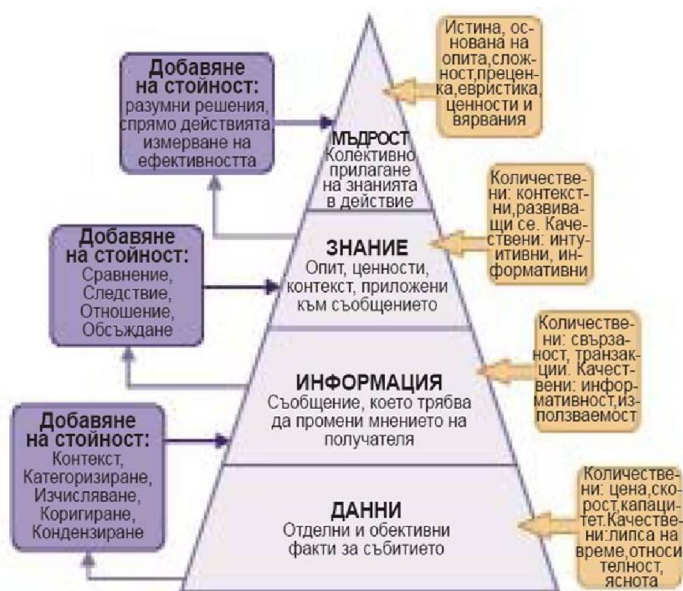
Фиг. 1. Консултантските фирми като част от индустрията за УЗ

Управление на знанието

Връзка между данни, информация, знания и мъдрост

От съществено значение за правилното прилагане на УЗ е добре да се изяснят

взаимодействията между данни, информация и знания. Тези взаимодействия могат да бъдат представени като пирамида, в основата на която са данните, а мъдростта е на върха (фиг. 2 [8]).



Фиг.2 Връзка между данни, информация, знания, мъдрост

Знанието в организацията и консултантската услуга

Независимо дали се практикува като постоянна работа или като предоставяне на специална услуга можем да определим УК като процес на трансфер на знания към клиентите, които да им помагат да ръководят и осъществяват бизнес дейности и да взаимодействат с други организации

ефективно и успешно. Същината на консултирането е в създаването, трансфера, споделянето и прилагането на управленски и бизнес знания. Под знание имаме предвид това, което е общоприето в специализираната литература, а именно – опит, професионални познания, ноу-хау, умения и компетентности.

В зависимост от това дали знанието в организацията е описано, кодифицирано в

съответни форми или е само в съзнанието на хората, то се разделя на експлицитно и тацитно знание.

Експлицитното (кодифицирано) знание съществува във вид, който го прави потенциално достъпно за широк кръг от хора – записано е в правилници, наредби, анализи, модели, компютърни програми, справочници и др. Тацитното знание от своя страна по-трудно се поддава на кодифициране, описване и представяне и съществува само в главите на хората. То обхваща научен и технологичен опит, ноу-хау, разбирания за индустрията и икономиката и обикновено се придобива от личен опит в хода на ежедневната работа. Тацитното знание има когнитивно измерение и включва нашата интуиция, предчувствия, вярвания и ментални модели.

Обхватът на знанията, използвани в УК, дава възможност за определянето на два основни аспекта, свързани с консултантската професия:

- Техническият аспект, свързан с естеството на управлението или дейността и проблемите, които клиентът среща, както и начините, по които тези проблеми могат да се анализират и решат.

- Човешкият аспект, свързан с междуличностните отношения в клиентската организация, отношението на хората към проблема, интересът им за подобряване на текущата ситуация, както и междуличностните отношения между клиента и консултанта

Според Hansen и Naas [13] двата основни типа организационно знание (експлицитно и тацитно)

трябва да се разглеждат по-скоро като допълващи се, а не като алтернативни. Тяхното проучване на взаимодействието между различните форми на знание и организационната продуктивност във фирмите за УК показва, че персонализираните и кодифицирани средства за споделяне на знание се допълват поради факта, че знанието, трансферирано чрез персонализираните средства подобрява качеството на работата на консултантите, а кодифицирането подобрява ефективността на работния процес.

В общата си теория за създаването на организационно знание Nonaka и Takeuchi [7] също разглеждат взаимодействието между експлицитното и тацитното знание, като подчертават, че преходите между двата типа са изключително важни за създаването на знания.

Счита се, че създаването на знания започва с формулирането на познавателно твърдение, следвано от индивидуално или групово учене, събиране на информацията, оценка на познавателното твърдение и накрая изграждане на организационното знание [14].

Същност, процеси и принципи на УЗ

Управлението на знания има мултидисциплинарен характер. То включва различни методи, средства и инструменти за създаване на интегрирана среда за обработка на знания във всички области и на всички равнища на организацията (вж. фиг.3)



Фиг. 3 Мултидисциплинарен характер на УЗ [20]

За да се превърнат знанията в ценен актив на компанията, информацията, опитът и уменията

трябва да бъдат формализирани, разпространявани, споделяни и прилагани. Управлението на знания

(УЗ) се счита за основен елемент на всяка стратегия, ползваща набор от умения, за да създаде устойчиви конкурентни предимства в настоящата бизнес среда.

УЗ съдържа различни процеси [15]:

- **Създаване/придобиване** - Знанията (напр. като комбинация от изображения, видео и звук) се създават емпирично или се придобиват по друг начин

- **Модификация** – Знанията се модифицират, за да отговорят на непосредствените или бъдещите нужди

- **Ползване** – Знанията се използват с някаква конкретна цел или има някаква полза от тях

- **Архивиране** – Знанията се съхраняват във форма или формат, който може да надживее материалите и времето, както и да бъде достъпен за ползване при необходимост

- **Трансфер** – прехвърляне и споделяне на знанието между отделни лица или екипи, както и от едно място на друго

- **Транслиране** (смяна на предназначението) – Знанията се преобразяват в друга форма, за да послужат за друга цел или на друга група потребители

- **Достъп** – Осигуряване на ограничен достъп на служители/потребители според позицията им в организацията или според потребностите им

- **Ликвидиране** – Крайното предназначение на знанията е да бъдат унищожени особено когато нямат бъдеща стойност. Важно е да се определи кои знания да бъдат съхранени и кои премахнати

За целите на практическото УЗ могат да бъдат обособени два вида процеси за УЗ [14]: производство на знания и интегриране на знанията.

Системи за УЗ

Системите за управление на знания (СУЗ) могат да се дефинират като съвкупност от обекти, които формират едно цяло заедно с връзките между тях и връзките им със заобикалящата среда. Често тези системи се разглеждат като чисто технологични, но те са възникнали и са базирани основно на човешката дейност за УЗ. СУЗ съдържат обаче и подсистеми, които са технологични или организационни. Целта на тези елементи е да подпомогнат по-доброто функциониране на човешките дейности. В повечето случаи в организациите се наблюдава наличие на различни технологични елементи, необходими за УЗ, но трябва да се осигури ефективната им интеграция.

При разработването на СУЗ е важно да се следват някои принципи [9]:

- Ефективното УЗ изисква хибридни решения, включващи технологии и хора

- УЗ изисква мениджъри на знанието и лидери

- УЗ означава подобряване на работните процеси на знанията

- УЗ никога не свършва
- УЗ изисква договор за знания (т.е. управление на интелектуалните права)
- УЗ изисква обучение
- Практическото УЗ зависи от технологиите
- УЗ е процес, а не продукт

Информационните технологии и управлението на знания

Появата на практики и системи за управление на знанията е неизменно свързано с информационните и комуникационните технологии.

Преди известно време корпоративен мениджър в Hewlett Packard споделя „Преди пет години мениджърите и служителите се оплакваша, че не получават достатъчно информация от нас. Днес същите тези хора се оплакват, че са затънали в информация”.

Интересен феномен в съвременното общество и организации е огромното и нарастващо предлагане на готова налична информация в електронен формат. Това предлагане на електронна информация поражда проблеми с обработката. Според проучване на Reuters [16] 61 % от 1000 интервюирани служители заявяват, че се затрудняват от твърде големия обем информация, полезна за целите на работата им.

В организации, в които има голямо наличие на информация в електронен формат, основният проблем не е самата информация, а количеството внимание, което служителите отделят, за търсят, сортират и анализират наличната информация [17]. Според Simon „Изобилието от информация поражда липса на внимание” [18]

Тези и други проблеми налагат създаването на различни технологии и елементи за системите за управление на знанието. Тези технологии предизвикват глобални промени в организационните структури, управленските функции и бизнес моделите. Значението на информационните и комуникационните технологии за УЗ не се основава на сложните компютърни алгоритми, на свързването на разнообразните данни и източници на информация (тацитни знания) и обмяната на знания между експерти (експлицитни знания).

Самото прилагане на системата за УЗ не е въпрос на технологии, а е свързано предимно с процесите на организацията. Технологиите са средство, което рядко би довело до постигането на едни и същи резултати в две организации. Средствата за УЗ не са решение, а инструмент, който подпомага и поддържа процесите за управление на знания в организациите, както и свързаните с тях дейности на мениджърите и служителите.

Проучванията показват, че УЗ е уникално за всяка консултантска фирма и повечето фирми

развиват собствени стратегии за управление на знанието, като използват комбинация от стандартни и персонализирани софтуерни решения, приложения и други подходи. Тези средства за УЗ са проектирани да улеснят работата и да способстват за ефективното използване на ресурсите в процесите, за които се отнасят. Те не могат сами да генерират и управляват знанията. Тяхната задача е да стимулират, подпомагат и улесняват консултантите да откриват, генерират, разменят, прехвърлят и архивират стари и нови знания.

Извод

Позовавайки се на същността на знанието, от теоретична гледна точка неговото придобиване, поддържане и натрупване е въпрос на логически заключения и образование. На индивидуално ниво това е изучаване на подходящи теории в дадена област на консултиране, а на организационно това е идентифициране на подходящи знания и синтезирането им в общо приложими теории и методи. В тази връзка предизвикателството за организацията е да открие най-доброто знание и да го синтезира, както и да мотивира служителите да вземат участие в синтезирането чрез предлагане на тяхното тацитно знание на останалите членове на екипа [19].

От практическа гледна точка създаването на знание е тясно свързано с неговата употреба. Служителите, които споделят практиката и опита си се възприемат като общност, свързана чрез тази практика. В този смисъл генерирането, поддържането и натрупването на знание става чрез действие в специфичен контекст. Това, което се наблюдава в управленските фирми, е не само натрупване на знания в базата данни на организацията, но и постоянно поддържане на сходни възгледи сред членовете на екипа.

Въз основа на проведеното изследване на същността на УЗ, връзката му с УК и изграждането на системи за УЗ, използващи различни модели и подходи, ще бъде изградена логиката, а впоследствие и модела за управленско консултиране в областта на земеделието.

В този модел използването на знанието е от изключителна важност и всяка консултантска организация трябва да създаде подходяща система за управление на знанията си. За да е ефективен този модел трябва да се погледне на организационното знание не само като на документи, съхранявани в бази данни, или на познанията в главите на консултантите и техните клиенти, но и като на взаимоотношение между експлицитното и тацитното знание. Трите взаимосвързани елемента на знанието: общите методи и инструменти, разработените проекти и случаи и индивидуалният опит на консултантите представляват това, което наричаме

организационна компетентност на фирмите за управленско консултиране.

Литература

1. Abrahamson, E. & Fairchild, G. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 708-741.
2. Crucini, C. (2002). Knowledge management at the country level: A large consulting firm in Italy. В М. Kipping & L. Engwall (Eds.), *Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry*. (стр. 109-128). Oxford: Oxford University Press
3. Heller, F. (2002). „What next? More critique of consultants, gurus and managers”, in Clark, T., Fincham, R. (Eds). *Critical Consulting*. Blackwell, Oxford: pp. 260-72
4. Kipping, M., & Armbrüster, T. (2000). „The content of consultancy work: Knowledge generation, codification and dissemination”, CEMP Report No. 13
5. Clark, T., & Greatbach, D. (2002). Collaborative relationships in creation and fashioning of management ideas: gurus, editors and managers. В М. Kipping & L. Engwall (Eds.), *Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry* (стр. 129 – 145). Oxford: Oxford University Press
6. Engwall, L., & Kipping, M. (2002). Introduction: Management consulting as a knowledge industry. В М. Kipping & L. Engwall (Eds.), *Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry*. Oxford: Oxford University Press
7. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford: Oxford University Press
8. Leibowitz, J. (2003). *The knowledge management handbook*. CRC Press LLC.
9. Наръчник по организационно управление на знания в европейските организации и предприятия
10. Davenport, Th. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
11. Атанасова, Маргарита. 2008. Знанието и развитието на човешките ресурси в организацията. *Панорама на труда*. 8-9. с. 36-63
12. Armstrong, M. 2003. *A handbook to human resource management practice*. London: Kogan Page Publishers. 9th edition. 979 pp.
13. Hansen, M. & Haas, M. R. (2001). Competing for attention in knowledge markets: Electronic document dissemination in a management consulting company. *Administrative Science Quarterly*, 46(1), 1.
14. Firestone, J. & McElroy, M. (2003) *Key issues in the new knowledge management*. Butterworth-Heinemann.

15. Bergeron, B. (2003). Essentials of knowledge management. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
16. Reuters. (1998). Out of the Abyss. Surviving the information age. London: Reuters Limited
17. Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. Strategic Management Journal, 18 (summer special issue). с. 187-206
18. Simon, A. (1997). Designing organizations for an information-rich world. В D. M. Lambertson (ed.) The Economics of Communication and Information. Cheltenham, UK. Edward Elgar. с. 187-203
19. Dunford, R. (2000). Key challenges in the search for the effective management of knowledge in management consulting firms. Journal of Knowledge Management. 4/4. с. 295-302
20. Гурова, Е. (2009) Въведение в управлението на знания.

Application of the Knowledge Management Methodology in Management Consulting

Elizabeta Vatchkova, Yuliana Kolova

University of Forestry

Summary

The article studies the relationships and the dependencies between knowledge management and management consultancy. The content, the processes and the principles of knowledge management (KM) are described. The predominating contemporary concepts about the content of management consultancy are summarized and the acceptance of the approach to the management consultancy, based on KM models is grounded. The essence and the roles of the explicit and implicit knowledge in management consultancy are commented. Special attention is paid to the role of information technologies in the process of KM. The perspectives of applying the results from the present study for the improvement of management consultancy activities in agriculture in Bulgaria are outlined.

Елизабета Вачкова

Адрес за кореспонденция: България, гр. София 1164, ул. „Плачковица” 5А

Address for correspondence: Bulgaria, Sofia 1164, 5A Platchkovica Str.

E-mail: evatchkova@cablebg.net

Юлиана Колова

Адрес за кореспонденция: България, гр. София 1612, Хиподрума, 114А, В, 158

Address for correspondence: Bulgaria, Sofia 1612, Hipodruma, 114A, B, 158

E-mail: kolova.yul@gmail.com