

SAT-2G.404-1-EM-05

## Role of knowledge management for the stimulating of innovations;

Magdalena A. Parcheva

## Роля на управлението на знанието за стимулиране на иновациите

Магдалена Парчева

***Role of Knowledge Management for the Stimulating of Innovations:** In modern environment, competitive advantages are related to the organization's ability to attract, create, exchange and store knowledge, and to transform knowledge into innovative products, services, processes and business models. The report researches the "knowledge management – innovations" relationship and presents one point of view on the factors and approaches related to knowledge-management that stimulate the innovations. The report outlines certain recommendations based on the research.*

***Key words:** knowledge management; tacit knowledge; explicit knowledge; innovations; knowledge management strategy*

### ВЪВЕДЕНИЕ

На съвременния етап организациите са поставени пред значими предизвикателства, породени от глобалната конкуренция, промените в работния свят, технологичното развитие, скъсените жизненни цикли на продуктите и процесите, постиженията и нарастващото приложение на модерните информационни технологии. В тези условия конкурентните предимства са тясно свързани със способността на организацията да привлича, създава, обменя и съхранява знание, както и да трансформира знанието в иновативни продукти, услуги, процеси и бизнес модели. В този смисъл в изследванията и практиката в областта на управлението особена актуалност придобива концепцията „управление на знанията“, както и търсенето на възможности за стимулиране създаването на иновации и поставянето на знанието и иновациите в основата на конкурентните предимства.

*Предмет* на доклада е проблематиката за връзката между управлението на знанието и иновационната активност на организацията. *Основни цели* на изследване са: (1) дискутиране на теоретични постановки за знанието като стратегически фактор; (2) анализ на теоретични и емпирични проучвания, фокусирани върху различни аспекти на релацията „управление на знанието – иновации“; (3) представяне на една гледна точка за свързани с управлението на знанието фактори и управленски подходи, насърчаващи иновациите; (4) формулиране на изводи и препоръки от изследването.

### ИЗЛОЖЕНИЕ

В изследванията няма еднозначно разбиране за същността на понятията „знание“ и „мениджмънт на знанието“. Schubert, Lincke, Schmid определят знанието като „разбиране, получено чрез обучението или опита; сбор от онова, което може да бъде възприето, открито, научено“ [11]. Nonaka разделя знанието на индивидуално и колективно. *Индивидуалното знание* е създадено от индивида и е негово лично знание. *Колективното знание* е създадено от групата (организацията) и е резултат от колективните действия. Знанието на отделния специалист се превръща в знание на организацията в резултат динамичното взаимодействие между скрито и явно знание, осъществявано посредством процесите на социализация, отчуждаване, комбиниране и усвояване [8]. В светлината на епистемологията на Хайек се прави разлика между явно знание и неявно (скрито) знание. *Явното знание* се притежава съзнателно и може да се разпространява и съхранява от формалните институции. В организацията явното знание е отразено в документите, процедурите, компютърните

програми и в споделената за всички информация. *Скритото знание* не се придобива преднамерено, не се предава, отчуждава и прехвърля и е свързано с неформалните институции [12]. Скритото знание трудно може да бъде изразено; то се притежава от всеки специалист. Скрито знание е въплътено в организационната култура. В свое изследване Dalkir откроява следните специфики на явното и скритото знание (табл. 1.).

Табл.1. Специфики на явното и скритото знание в организацията [3]

Специфики на скритото знание	Специфики на явното знание
Възможност за адаптиране и боравене с нови, уникални ситуации	Възможност за разпространение, репродуциране и достъп в цялата организация
Експертиза, ноу хау	Възможност за обучение
Възможност за сътрудничество, споделена визия, трансмитер на организационна култура	Възможност за организиране и систематизиране; възможност за превръщане на визията в мисия и в оперативни насоки
Менторство за трансфер на знание, придобито чрез опита	Трансфер на знание чрез продуктите, услугите и документираните процеси

Фокус на управлението на знанието е явното и скритото знание в организацията. На фона от различни разбирания за концепцията „управление на знанието“ обобщаваща е тезата на Alavi, Leidner. Учените изследват знанието от четири перспективи: (а) знанието като състояние на ума; (б) знанието като процес; (в) знанието като условие за достъп до информация; (г) знанието като компетентност. Тези направления задават различен фокус на *управлението на знанието*. Разглеждайки знанието като състояние на ума, мениджмънтът на знанието се фокусира върху насърчаване на кадрите за разширяване на тяхното лично знание и приложението му за нуждите на фирмата. Ако знанието се разбира като обект, предмет на управлението на знанието са възможностите за съхраняване на знание, както и за достъп до наличното знание в организацията. От *процесна перспектива* управлението на знанието се дефинира като процес на създаване, обмен, разпространение и приложение на знание. Виждането, че знанието е *компетентност*, изисква акцент при управление на знанието да са ключовите компетентности на фирмата и получаването на стратегическо предимство в резултат на специфичното ноу- хау и опит в организацията [1]. Според Dalkir управлението на знанието обхваща два аспекта: (1) процесен аспект, насочен към улавяне, привличане и съхраняване на знание; (2) управление на интелектуалния капитал и акцент върху връзката между интелектуалните активи (явни и неявни) и резултатите от стопанската дейност [3].

Приложението на управление на знанията се свързва с редица *предимства*: (а) повторно използване на най- добрите практики; (б) скъсено време за изпълнение на работните задачи и процеси; (в) редуциране на разходите за прехвърляне от проект на проект; (г) концентриране върху интелектуалния капитал; (д) получаване на конкурентно предимство в резултат специфично знание, което трудно може да се имитира; (е) подобряване на възможността за реакция и за откриване на възможности за предприемачество; (ж) повишаване на иновационната способност.

За връзката между *управление на знанието* и *иновациите* свидетелстват редица теоретични изследвания. Frappaolo пише, че управлението на знанието е боравене с колективната мъдрост с цел насърчаване на адаптивността и иновациите [5]. В своята концепция за „интелигентна организация“ Вокс откроява като нейни

специфики управлението на знанието, разработването на иновации и взаимодействието между кадрите [2]. Според Pinchot, G. и Pinchot, E. интелигентната организация специалистите обединяват своите усилия с оглед оползотворяване на възможности, съвместно разработват нови продукти и услуги, търсят и разрешават проблеми [9]. Leironen подчертава значението на организационното знание за иновационната дейност и изследва релацията с анкетно проучване сред 167 фирми и полуструктурирани интервюта с ръководителите на 16 финландски организации, предлагащи бизнес услуги. Изследването показва, че фирмите се различават по подходите, с които създават знание и това има отражение върху иновациите. Установява се статистически значима връзка между новите услуги и неявното колективно знание. По емпиричен път усъвършенстването на услугите се свързва с явното колективно знание [6].

За целите на настоящия доклад са проучени студии, адресиращи различни страни на ролята, която управлението на знанието оказва върху иновациите. Анализът на изследванията позволява да открием група фактори и управленски подходи, свързани с управление на знанието и насърчаващи иновациите (табл. 2).

Табл.2. Базирани на знанието управленски подходи, стимулиращи иновациите – една гледна точка

Стратегически подход	Организационни форми	Управление на човешките ресурси	Организационна култура	Система за управление на знанието
Подход на кодиране на знанието	Организационни форми; основани на знанието и опита	Акцент върху предприемаческите умения на кадрите и компетентностите по оценка и управление на знанията	Установяване на култура с основни ценности: доверие, споделяне на знание; иновации	Структуриране на знанието с оглед подпомагане вземането на решения
Подход на персонализация	„Обърнати“ организационни форми	Специфична система за стимулиране, насърчаваща обмена на знание и иновациите	Толерантност към грешките и взаимопомощ	Документирани резултати от реализирани иновационни проекти
Определяне на важното знание в стратегически план	Организационни форми тип „мрежа“	Система за оценка на компетентностите на кадрите	Възприемане на организацията като общност	Създаване на „карти на знанието“
Определяне на целите в областта на иновациите	Неформални мрежи и професионални общности	Обучение и развитие на кадрите с цел подготовка за бъдещи роли	Организационна култура като трансмитер на неявно знание	Приложение на ИТ системи за съвместна работа
	Външни структури на знание и	Специфична политика, съобразяваща		

	иновации с участието на потребителя	а динамиката на кадрите		
--	-------------------------------------	-------------------------	--	--

Теоретичните постановки препоръчват приложение на два *стратегически* подхода за управление на знанието: подход на кодирането и подход на персонализацията. Подходът на кодиране се насочва към преобразуване на знанието във форма, подходяща за съхранение в бази знание. Адресира се явното знание, както и превръщането на скритото знание в явно посредством процес на отчуждаване. Кодирането допринася за ефективно многократно използване на съхраненото знание. В основата на подхода на персонализация е неявното знание и неговият обмен чрез диалог между специалистите от един екип, общност или мрежа. Емпирични изследвания доказват положителната връзка и на двата стратегически подхода с капацитета за създаване на иновации, както и с резултатите от дейността на организацията. Проучвания свидетелстват за въздействие на стратегията за кодиране върху усъвършенстванията и съществените подобрения на продуктите и услугите, получени в резултат нови комбинации от съществуващо знание. Значим е ефекта на стратегията за персонализация върху създаването на нови продукти и услуги [4, 7]. В този процес значение оказва съчетаването ѝ с подходящи инструменти и техники за креативност. Ключов фактор в стратегически аспект е определянето на *стратегически важното знание*, оценката на иновационния потенциал и целите по отношение на иновациите. Ако се констатира дефицит по отношение иновационния потенциал в стратегията за управление на знанието трябва да се отдели специално внимание на процесите по привличане и създаване на знание [2]. *Организационните форми*, благоприятстващи управлението на знанието и иновациите са антипод на бюрократичните структури. По своята същност те са *хибридни* и са базирани на системата на вътрешен пазарен механизъм. Насърчава се неформалната организация, професионалните общности и формирането и функционирането на самоорганизиращи се екипи, на които е осигурена свобода да развиват и използват колективната си интелигентност [8]. Quinn, Anderson, Finkelstein разглеждат обърнатите форми, организирани спрямо знанието на специалистите, което създава стойност и структурите тип „мрежа“ като присъщи на базираните на знанието фирми. Ключови при тях са гъвкавостта, акцентът върху неявното знание и стремежът за неговото активиране по посока нови продукти, услуги и бизнес модели [10]. Управлението на знанието се свързва и с установяване на структури, които са скрити и въз основа на които специалистите си взаимодействат. Тези *скрити структури на знанието* не функционират само в рамките на компанията, а излизат и извън нея като обхващат потребители, доставчици и други заинтересовани страни. Това се свързва с отваряне на иновационния процес и създаване на иновации съвместно с водещите потребители и потребителски общности. Насърчаването на знанието и иновациите е тясно свързано с *управлението на човешките ресурси*, насочено към формиране и развитие на следните аспекти: (а) насърчаване на инициативата на специалистите и ориентацията им към иновациите; (б) развитие на професионалните умения и социалната компетентност на кадрите; (в) стимулиране на обмена на знание; (г) гъвкавост към работното време и място; (д) участие на специалиста в интересни за него инициативи; (е) предоставяне на време за работа по свързани със знанието нови проекти; (ж) специфична политика с оглед предотвратяване на загубването на ключово знание в хода на развитие на организацията - планиране на приемствеността; обучение и развитие на кадрите, подпомагащо тяхната подготовка за бъдещи роли. *Системата за управление на знанието* е информационно-технологична система, която интегрира хора и технологии и обезпечава специфични процеси, свързани със знанието и иновациите. В това отношение важна роля имат подходите: (а) документиране на резултатите от реализирани иновационни проекти; (б) създаване

на „карти на знанието“, визуализиращи къде може да бъде намерено специфичното и стратегически важното знание в дадена проблемна област. Картите на знанието насочват към определени специалисти, документи или бази знание; (в) приложение на ИТ системи за обмен на знание и съвместна работа. Управлението на знанието и иновациите са немислими без утвърждаване на *организационна култура* с основни ценности: доверие, споделяне на знание, възприемане на организацията като общност, толерантност към грешките в опита на специалистите за създаване на новости.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведеното изследване дава основание да се направят следните *изводи*: (1) знанието е стратегически фактор за съвременната организация; (2) съществува връзка между систематичното управление на знанието и иновациите; (3) Ролята на управлението на знанието в иновационната дейност може да се разглежда в две посоки: (а) като подход, допринасящ за формиране на капацитет за създаване на иновации; (б) като средство за повишаване успеха от иновационната дейност.

В практико- приложен план теоретичното проучване откроява като *препоръчителен* ангажимент в следните посоки: (1) търсене на оптимално съответствие между стратегически подходи, организационни форми и информационно- технологична система, обезпечаващи релацията „управление на знанието – иновации“; (2) управление на човешките ресурси с акцент върху развитието на предприемачески компетентности на специалистите, стимули за обмен на знание и политика към динамиката на кадрите; (3) разглеждане на културата като трансмитер на неявно знание през различните фази на жизнен цикъл на организацията. С това културата допринася за пренасяне на успешните практики, традиции и норми, които съчетани с ценности, благоприятстващи иновациите, способстват за устойчивост на конкурентното предимство на организацията.

### **ЛИТЕРАТУРА**

- [1] Alavi, M., Leidner, D. Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. INSEAD Working Paper Series, Fontainebleau, France, 1999
- [2] Bock, Fr. The Intelligent Organization. McKinsey Quarterly. Second Quarter, 1998
- [3] Dalkir, K. Knowledge management in Theory and Practice. Elsevier, 2005
- [4] Foray, D. Economics of Knowledge. MIT Press, Cambridge, 2006
- [5] Frappaolo, C. Knowledge management. Capstone Publishing, England, 2006
- [6] Leiponen, A. Managing Knowledge for Innovation: The Case of Business- to Business Services. The Journal of Product Innovation Management, 23; 2006, p. 238-258
- [7] Lypez- Nicolaz, C., Melono- Cerdan, E. Strategic knowledge management, innovation and performance. International Journal of Information Management, 2010
- [8] Nonaka, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science, vol.5, 1994
- [9] Pinchot, G., Pinchot, E. The intelligent organization: engaging the talent and initiative of everyone in the workplace. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1996
- [10] Quinn, J.B., Anderson, Ph., Finkelstein, S. Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best //Harvard Business Review. March- April, 1996
- [11] Schubert, P., Lincke, D., Schmidt, B. A Global Knowledge Medium as a virtual community: The Net Academy Concept. Proceedings of the Conference of AIS, 1998
- [12] Коева, С. Пазарът като спонтанен ред. Приносът на Ф.А. Хайек. ИК. СТЕНО, Варна, 2002

### **За контакти:**

х.ас. д-р Магдалена Антонова Парчева, Катедра “Управление и администрация”, Икономически университет- Варна, тел. 0886750062, e-mail: [m.parcheva@ue-varna.bg](mailto:m.parcheva@ue-varna.bg)