

**УТЕЧКА ЗНАНИЙ**

**РАЗРАБОТЧИК С. ДЮРСТ**

**ЮУРГУ**

**22 ДЕКАБРЯ 2016 Г.**



# ВВЕДЕНИЕ

Утечка знаний тесно связана с распространением знаний, в случае, когда сотрудник имеет желание делиться с другими приобретенными им знаниями (Vock et al., 2005).

Распространение знаний необходимо для их преобразования из личных в знания организации (Фосс и др. 2010). Кроме того, учитывая сегодняшнюю бизнес-среду, сотрудничество с другими участниками стало необходимостью для компаний, чтобы оставаться конкурентоспособными



# УТЕЧКА ЗНАНИЙ 1

Утечка знаний является “потерей знаний, предназначенных для использования внутри организации” (Frishammar et al., 2015, p. 85).

Часто в литературе по управлению знаниями, базовые знания считаются более подверженным утечке

- Jiang et al. (2013) определяет утечку знаний как “степень, в которой организация готова делиться своими знаниями с внешними партнерами”(p. 984).
- Similarly, Lau et al. (2010) говорит о технологической утечке знаний, которая определяются как “риск утраты собственных технологий, принадлежащие компании”(p. 966).

# УТЕЧКА ЗНАНИЙ II



Утечка знаний отличается от утечки информации в том смысле, что последняя не относится к основным ресурсам организации (Anand and Goyal, 2009).

Степень важности знаний определяется компетентными сотрудниками

Утечка знаний трудно избежать во многих ситуациях, например, если ведется разработка инновационного или интегрированного продукта, и в некоторых других случаях

# УТЕЧКА ЗНАНИЙ III

Два значения:

- 1) нехватка знаний и возможностей: в основном связаны с оборотом
- 2) выход знаний за пределы организации: при сотрудничестве организации с внешними партнерами

# УТЕЧКА ЗНАНИЙ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

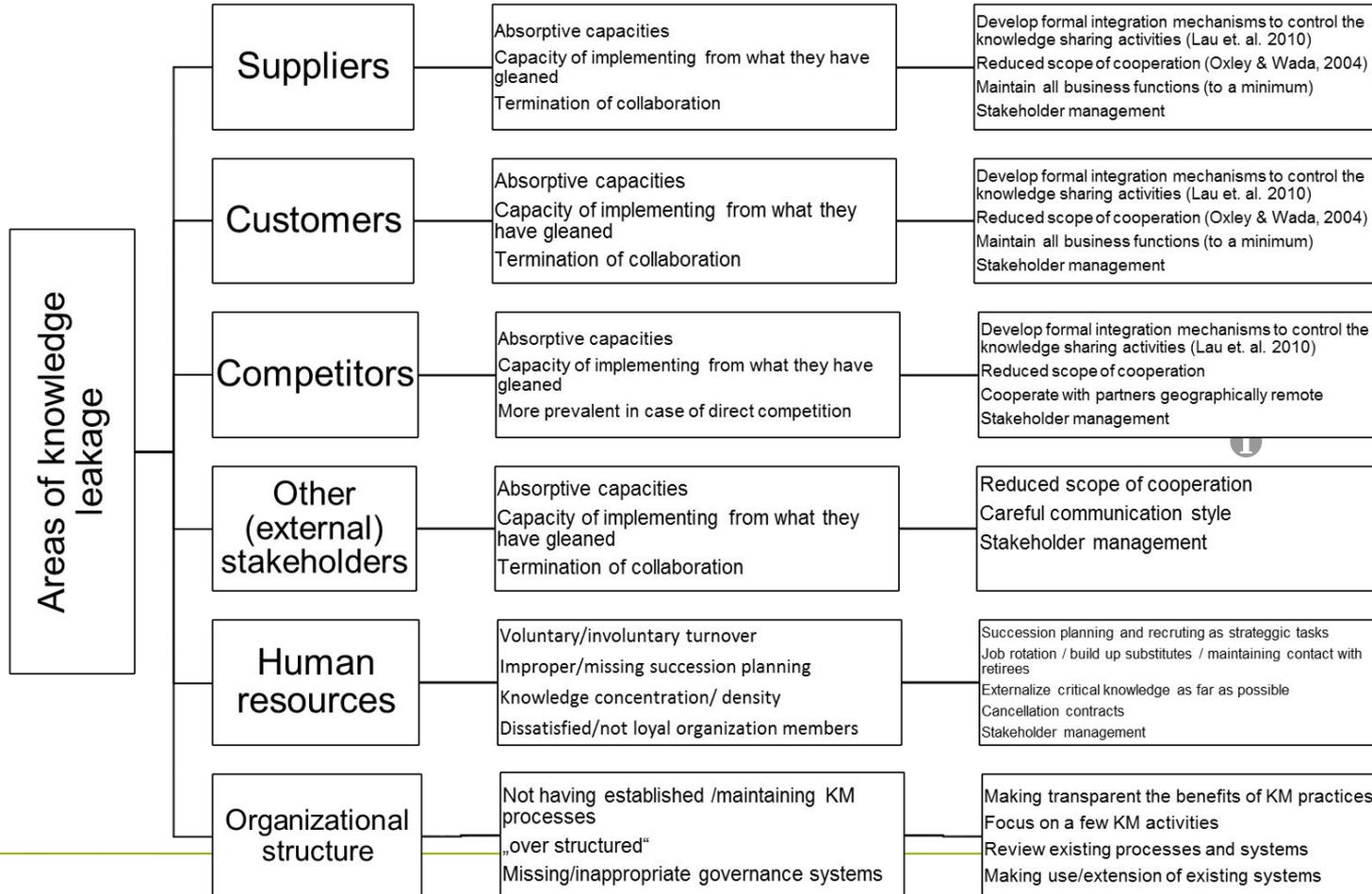


Решение этой проблемы имеет особое значение для малых и средних предприятий, поскольку они имеют в своем распоряжении гораздо меньшее количество ресурсов



### Concrete forms of knowledge leakage

### Approaches to reduce risk exposure



# КАК ИЗБЕЖАТЬ ОПАСНОСТИ УТЕЧКИ ЗНАНИЙ

Утечка знаний в основном является результатом взаимодействия между различными внутренними и внешними заинтересованными сторонами

□ Малые и средние предприятия должны активно осуществлять взаимодействие с партнерами.

Например, это поможет им определить тех основных партнеров, которые представляют наиболее серьезную угрозу в отношении утечки знаний

# Риски в управлении знаниями

- Знания играют важную роль в развитии и поддержании конкурентоспособности предприятия.
  - Для малого бизнеса это особенно актуально
  - В литературе знание всегда считается чем-то ценным
  - При этом недооцениваются негативные аспекты знаний, например, связанными с ними определенные обязательства
- i
- Таким образом, в настоящее время не существует систематизированного понятия на этот счет

# КАК ЭТО РЕШИТЬ?

Учитывая важность знаний для фирм, стратегический подход к управлению знаниями, включая управление рисками, будет способствовать существованию организации в долгосрочной перспективе

Это особенно актуально для Малых и средних предприятий!!!

# МАЛЫЙ БИЗНЕС ПОДВЕРГАЕТСЯ РИСКАМ

- *Риски, связанные с людскими ресурсами (т.е. учредителем / управляющим и персоналом), которые могут быть следствием произвольного и непроизвольного оборота и (долгосрочным) отсутствием*
- *реляционные риски* 
- *риски, связанные с принятия решений, касающиеся новых стратегий, рынков, продуктов, а также другие важные вопросы бизнеса*
- *Риски, связанные с пробелами в знаниях*
- *риски, связанные с аутсорсингом бизнес-функций, таких как бухгалтерский учет или управление человеческими ресурсами*

# РИСКИ В УПРАВЛЕНИИ ЗНАНИЯМИ



Риск является естественной частью жизни и может быть определен как «негативное воздействие на рентабельность нескольких различных источников неопределенности» (Bessis, 1998, p. 5).

Управление рисками связано в первую очередь с выявлением, оценкой, мониторингом, контролем рисков.

→ внимание должно уделяться всем видам рисков

# ИССЛЕДОВАНИЯ В ЭТОЙ ОБЛАСТИ

На фоне того, что знания в первую очередь ассоциируется с чем-то значимым и ценным

изучению управления рисками знаний пока такое значение не придается



# ВОЗМОЖНЫЕ ОБЛАСТИ РИСКОВ

Следствие потери знаний может быть определено как «снижение эффективности деятельности предприятия» (DeLong, 2004, p. 21).

- Это может быть результатом текучки кадров, например компания теряет ключевых сотрудников;
- роспуск устоявшихся команд;
- аутсорсинг бизнес-функций;
- сбой системы и кражи данных, являются дополнительными примерами, которые могут привести к потере документально (явного) знания.

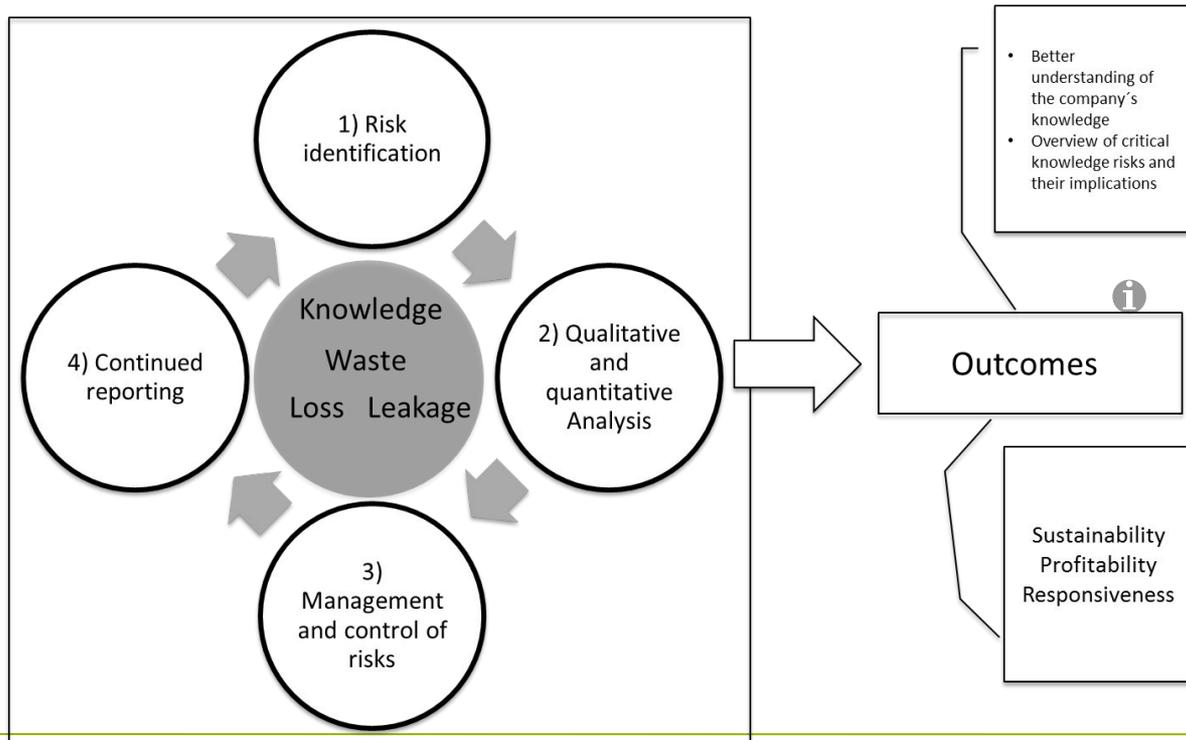
*Утечка знаний может рассматриваться как форма потери знаний и может быть определена как «потеря знаний, происходящая внутри организации»(Frishammar et al., 2015, p. 85).*

Утечка знаний, может быть полезна организации, а может нанести ей ущерб (Mohamed et al., 2007).

*Ненужные знания - неиспользуемые знания. Она определяется как любой сбой в процессе преобразования знаний, более известный как спирали создания знаний в соответствии с предложением Nonaka and Takeuchi (1997)*



# РИСКИ В УПРАВЛЕНИИ ЗНАНИЯМИ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ (СХЕМА)



# Нехватка знаний и управление знаниями

# ВВЕДЕНИЕ

- Процессы нехватки и потери знаний (случайно или намеренно) недостаточно полно раскрыты в литературе
- Тем не менее, они являются одним из важнейших элементов в организационных процессах управления знаниями, а также при изменении этих процессов.
- На самом деле, неспособность получать новые знания сотрудниками неблагоприятно сказывается на развитии компании
- В бизнес-среде это имеет решающее значение для эффективной работы организации.

# BACKGROUND II



UNIVERSITY  
OF SKÖVDE

- Существует много научных работ по таким темам, как характер забывания знаний, потеря знаний, их предпосылки и последствия, оказываемые на состояние организации.

# УМЫШЛЕННАЯ ПОТЕРЯ ЗНАНИЙ

- Необходимо понять насколько эти знания являются важными для организации.
- От этого зависят и последствия этой потери для организации.
- Случайные и преднамеренные потери
- Случайные потери знаний- непреднамеренные
- Умышленная потеря знаний предполагает сознательный процесс предоставления и отказа от знаний, ценностей, которые считаются устаревшими.

- Как правило, непреднамеренная потеря знаний, как правило, имеет в целом негативные последствия, в то время как преднамеренные процессы потери знаний рассматриваются как имеющие позитивные последствия для организаций, которые проводят их.

# ПОТЕРЯ ЗНАНИЙ DE HOLAN & PHILLIPS (2004)

|                     |                     | MODE OF FORGETTING |                  |
|---------------------|---------------------|--------------------|------------------|
|                     |                     | Accidental         | Intentional      |
| SOURCE OF KNOWLEDGE | From Existing Stock | MEMORY LOSS        | UNLEARNING       |
|                     | Newly Innovated     | FAILURE TO CAPTURE | AVOID BAD HABITS |

# ВОЗНИКАЮЩИЕ СЛОЖНОСТИ



UNIVERSITY  
OF SKÖVDE

- Она включает в себя готовность отказаться от знаний и практики, которые могут быть приняты как само собой разумеющееся, и которые глубоко укоренились в организационной культуре.



- Следует признать, что приобретение и потеря знаний тесно связаны между собой, и в литературе нет единого мнения о характере их отношений.
- Считается, что потеря знаний в дальнейшем ведет к изменениям знаний

# ТИПЫ ПОТЕРИ ЗНАНИЙ

| Type of Unlearning   | Wiping                          | Deep Unlearning                                       |
|----------------------|---------------------------------|---|
| Catalyst             | Change programme                | Unexpected individual experience                      |
| Level/type of impact | Typically focused on behaviours | Unlearning of behaviours and knowledge/values/beliefs |
| Speed of unlearning  | Variable                        | Typically sudden                                      |
| Emotional impact     | Variable                        | Typically significant                                 |

Source: Rushmer and Davies 2004.



- Существует много факторов, которые влияют на потерю знаний в организации
- На уровне сотрудников и на уровне организации в целом

# НА УРОВНЕ СОТРУДНИКОВ



- Отрицательные эмоции, потеря знаний может генерировать, например, чувство страха и тревоги
- Для сотрудников также сложно признавать неудачу и извлечь из нее уроки
- Восприятие этого процесса как угрозу, так как это может повлиять не только на их статус и авторитет, но и власть, которой они обладают, и интересы, которые они преследуют

# НА УРОВНЕ ОРГАНИЗАЦИИ

- Применение знаний, ценностей в стандартных оперативных процедурах и процессах работы затрудняет их скорое изменение
- Особенности работы, ее сложности
- Переподготовка существующего персонала считается мерой предотвращения потери знаний
- Обеспечение доступа к обучению является способом облегчения отношения сотрудников к данному процессу.

SPASIBO ZA VNIMANIE