

Желаю вам счастливого пути!



*Аи чешоир*

Пишите письма:  
[Student\\_hse@mail.ru](mailto:Student_hse@mail.ru)

# ДУЭЗИК

Ежемагистерский журнал №1, март 2010

Высшая Школа Экономики



**Что такое  
Интеллектуальный  
капитал компании?**

Методология,  
методики и методы  
расчета

**Диагностика по  
шкалам**

Где еще взять  
информацию?

УП 09.2

МАГ 1 курс

**Главный редактор Курносова Наталья**

**Руководитель проекта Молодчик Мария Анатольевна**

Помощь в сборе материала оказывали: Данчук Н., Кудрявцева Е.,  
Семушин А., Титова К,

**ДУЗИК/Журнал** – методическое пособие по диагностике интеллектуального капитала компании. – Пермь, 2010, 20с.

Теории и практики управления компанией постоянно развиваются, способствуя экономическому росту. Сегодня все большее значение приобретают люди и знания. Именно корпоративное знание, интеллектуальный капитал определяют конкурентоспособность компании. И чтобы эффективно управлять интеллектуальным капиталом и использовать его в достижении целей компании, необходимо понимать, что именно в компании является интеллектуальным капиталом, из каких компонент он состоит, владеть методологией расчета и уметь анализировать результаты.

Журнал адресован тем, кто работает в области управления знаниями, а также всем, кто интересуется этой тематикой

*Вы имеете право использовать любую часть этого издания в образовательных целях, наработки опыта, или других благих намерениях.*

Идеи, которые работают. Проверено.

# ДУЗИК

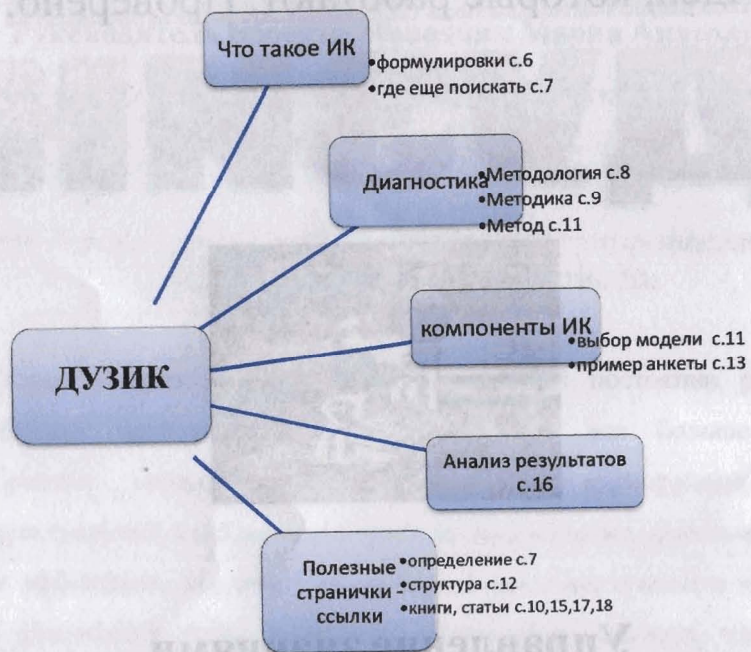


## Управление знаниями

Перевод с учебного пособия

ГУ ВШЭ  
Пермь 2010

## Карта знаний журнала



## Письмо главного редактора

*А ведь по сути ДУЗИК должен был быть всего- то обычной методичкой по диагностике интеллектуального капитала [ИК] в помощь студентам.*

*Как вам такая идея методички? Нравится? Мне тоже. Вот так и должно быть все, что связано с управлением знаниями в компании:*

*интересно, позитивно и безусловно полезно. Новая экономика задает новые требования к управлению. Читая Дафта, понимаешь, что менеджер 21 века – это супермен какой-то. Всех скоординируй, замотивируй, надели властью, заинтересуй и поблагодари. Директор по управлению знаниями [ДУЗ] – больше чем просто супермен.*

*Ведь **знания – власть**, а ДУЗу надо заставить своих коллег делиться ею. Наша с вами задача проще – мы будем учиться мониторить этот обмен – будем диагностировать ИК. Для этого еще раз определимся, что такое ИК, какие варианты расчета есть и как ими пользоваться.*

*По ходу нашего путешествия в удивительный мир УЗ, внимательно следите за дорожными знаками –это подсказки от «бывалого» студента и внимательно читайте рекламные объявления.*

*Удачи!*





Ик, ик, ик...

Ик, ик,

## Шаг 1: Давайте поИКаем!

Единственного определения ИК нет и быть не может. Проблема в данном случае заключается в том, что сущность и определение ИК будет меняться в зависимости от специфики самой компании. Необходимо понять, что есть ИК в вашей компании. Можно сформулировать свое определение. Вот несколько примеров:

«ИК – сумма всего того, что знают и чем обладают работники и что формирует конкурентоспособность организации.»

«ИК — это ресурс, который позволяет организации трансформировать имеющиеся знания и информацию в экономическую ценность»



Стюарт (1)

<http://www.youtube.com/watch?v=buEMIYNlYVY&feature=related>

Л.И.Лукичева  
М.Р.Салихов (2)



«ИК — нечто вроде "коллективного мозга", аккумулирующего научные и обыденные знания работников, интеллектуальную собственность и накопленный опыт, обшение и организационную структуру, информационные сети и имидж фирмы

В. Л. Иноземцев (3)

1. Ж.«Инновации» №4, 2009г. С.103-106
2. Ж.«Менеджмент в России и за рубежом» №4, 2006г. С.115
3. Иноземцев В. Л. «За пределами экономического общества» - М.: "Academia" - "Наука", 1998 - С.340

На правах рекламы



# Яндекс

ИК-это

Найти

1. «Проблемы теории и практики управления» №4, 2009г. С. 109-115.
2. «Менеджмент в России и за рубежом» №4, 2006г. С.115
3. "Справочник экономиста" №2 2007
4. Брукинг Э. «Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии» / Пер. с англ, под ред. Л. Н. Ковачин Питер, 2001 С.31
5. Иноземцев В. Л. «За пределами экономического общества» - М.: "Academia" - "Наука", 1998 - С.340
6. Эскиндаров М. А. «Развитие корпоративных отношении и современной российской экономике». - М.: Республика, 1999.- 195с.

Разберись!

**Методология** - система базисных принципов, методов, методик...

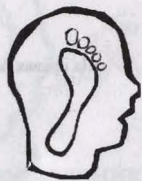
**Методика** - описание конкретных приёмов, способов, методов

**Метод** = способ = систематизированная совокупность шагов, действий



<http://methodolog.ru/>

Советский энциклопедический словарь



## Шаг 2: Выбор методологии

В общем случае, все методы оценки интеллектуального капитала могут быть разделены на два основных вида: денежная оценка и неденежная оценка.

**Неденежная  
оценка**

**Денежная  
(количественная)  
оценка**

Суть	ИК делится на составляющие.	Использование одного показателя, отражающего величину ИК. На основе финансовой отчетности
Позволяет	Продиагностировать ИК; Качественная оценка	Оценить ИК, бенчмаркинг, Количественная оценка
Учти студент	Требует четкого понимания структуры ИК, разработки собственной анкеты-вопросника для сотрудников, трудоемко	Кажется простым в использовании, на самом деле также требует особого подхода. Не учитывает главной особенности ИК - уникальности



Так как наша задача состоит именно в диагностике ИК и только нашей компании, мы выберем неденежную оценку.



## Шаг 3: Выбор методики

Есть 3 варианта. Если вы уже успели заметить, все, что касается управления знаниями тесно связано со спецификой компании и целью. Так и здесь, выбор за вами:

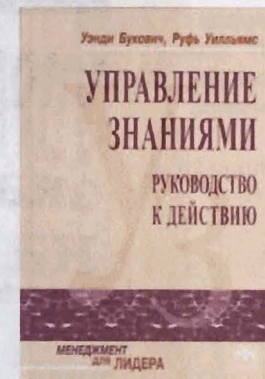
### 1. Диагностика по структуре ИК

Предполагает горизонтальную разбивку капитала на составляющие. Предмет нашего обсуждения, подробнее на следующей странице.

### 2. Диагностика по процессам управления знаниями

Вертикально – по процессам управления знаниями:

- Получение информации
- Использование
- Обучение
- Сотрудничество, участие, взаимодействие
- Оценка
- Создание и поддержание
- Ликвидирование



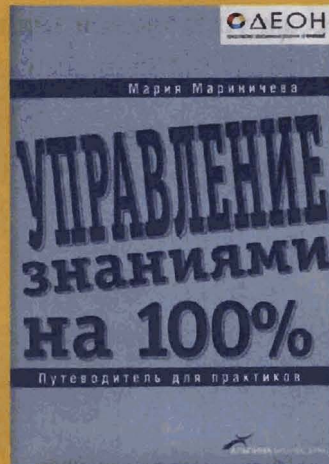
Очень подробно, хотя и сухо, эта методика описана в книге У. Букович, Р. Уильямс «Управление знаниями». М.: ИНФРА-М, 2002. По каждому процессу предложен план действий и подробный опросник для руководства и сотрудников компании. Действительно руководство к действию.

### 3. Диагностика явных и неявных знаний в компании

Такая диагностика очень полезна, когда вы собираетесь внедрить или усовершенствовать информационные технологии в компании, на начальном этапе управления знаниями в компании.

На правах рекламы

# WANTED!



*MustReadable for those, who wants to be hip to!*

1. Мариничева. Управление знаниями на 100%
2. Н. Нонака, Х. Такеучи. Компания – создатель знания



Это не про диагностику ИК, это про УЗ на практике. Написано очень живым языком, основываясь на реальных кейсах. Читать!



## Шаг 4: Выбор компонент ИК

В настоящее время разработано несколько подходов к классификации ИК, выделяющих от 2 до 5 его составляющих. Также как не существует общепринятого определения для ЭТИХ единой классификации.

**Как же выбрать?** Классификация должна:

☞ достаточно полно описывать ИК компании и его характеристики, соответствующие **специфике деятельности**.

☞ помогать руководителям, акционерам, работникам, клиентам или инвесторам максимально **ясно**

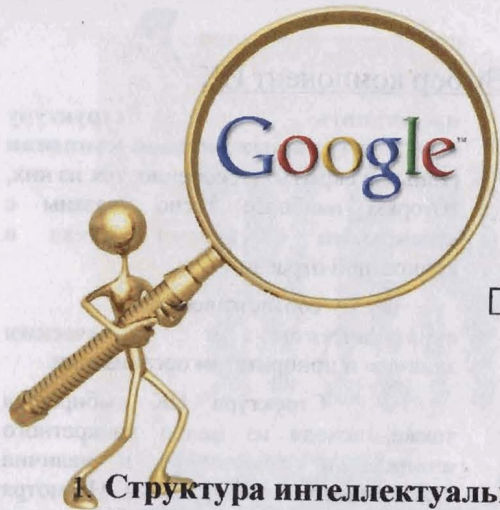
представить **структуру интеллектуальных активов компании** (явных и скрытых), особенно, тех из них, которые наиболее тесно связаны с **ключевыми факторами успеха** в конкретной отрасли.

☞ соответствовать **стратегическим и тактическим задачам** и приоритетам организации.

☞ Структура ИК выбирается также, исходя из **целей** конкретного **анализа и имеющейся** в наличии статистической **информации**. Несмотря на то, что, оценивая ИК, мы часто «измеряем неизмеримое», в ходе анализа каждая выделенная составляющая ИК должна быть определенным образом измерена и оценена.

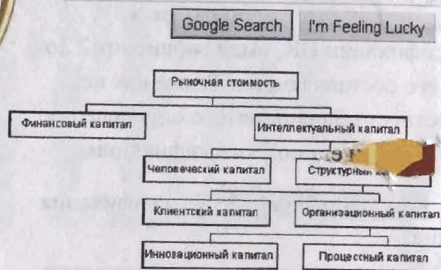
Самая распространенная на сегодняшний день – трехчастная классификация Т. Стюарта:





На правах рекламы

модель структуры интеллектуального капитала

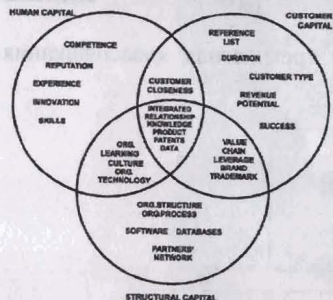


### 1. Структура интеллектуального капитала Эдвигсона.

Просвирина И.И. Интеллектуальный капитал: новый взгляд на нематериальные активы Финансовый менеджмент №4, 2004/  
<http://www.creativeconomy.ru/library/prd487.php>

### 2. Модель «Финансовый метод измерения неосязаемых

активов» (FiMIAM). Там же.



### 3. Модель Т.Стюарта. Голубкин

В. Н., Клева Л. П., Патока Л. В.  
 Интеллектуальный капитал в эпоху глобализации мировой экономики/  
<http://www.creativeconomy.ru/library/prd1011.php>

### 4. Модель интеллектуального капитала Э.Брукинга. Бобкова Е.В.

Интеллектуальный потенциал ВУЗа Экономика региона №18, 2007/  
<http://journal.vlsu.ru/index.php?id=286>

### 5. Пятикомпонентная структура. Андрессен, Тиссен, Невесомое богатство: определите стоимость вашей компании в экономике нематериальных активов. М.: Олимп-Бизнес, 2004

### Двухкомпонентные структуры

- Petty, Guthrie, Intellectual Capital Literature Overview: Measurement, Reporting and Management // Journal of Intellectual Capital. 2000. Vol. 1. N 2. P. 155-176
- Karl-Erik Sveiby. The intangible Assets Monitor, 1997
- Edvinsson and Michael S. Malone, Intellectual Capital, 1997



## Шаг 5: Составление анкеты

После выбора подходящей для компании классификации ИК необходимо идентифицировать каждую его составляющую. Для этих целей необходимо провести опрос сотрудников компании. Здесь представлена типовая анкета, составленная по самой распространенной трехчастной классификации Т. Стюарта. Типовые вопросы можно найти в статьях из рекламы на предыдущей странице, однако перед тем как начать опрос, подкорректируйте их, чтобы продиагностировать ИК именно вашей организации. Или придумайте свои!

№	Утверждение	Да	Не совсем	Нет
<b>Человеческий капитал</b>				
1	Сотрудники могут описать, как их решения влияют на общие результаты работы компании			
2	Каждый, у кого есть конструктивные идеи, может получить поддержку руководителей			
3	В компании всегда изучаются конструктивные идеи, от кого бы они ни исходили			
4	Сотрудники понимают стратегические и тактические задачи компании			
5	Квалификация каждого сотрудника соответствует занимаемой должности			
6	Компания вносит достаточный вклад в повышение квалификации сотрудников			
7	В компании создана благоприятная обстановка для обмена знаниями			
8	Имеющиеся у сотрудников связи и контакты способствуют достижению корпоративных целей			
9	В компании поощряется инициатива и интеллектуальное развитие сотрудников			
10	Компания прилагает усилия, чтобы привлечь и удержать людей, обладающих ключевыми для компании знаниями и квалификацией			



### Структурный капитал

№	Утверждение	Да	Не совсем	Нет
1	Электронные и физические носители информации в компании находятся на уровне современных технологий			
2	Работники легко могут найти любую необходимую им информацию			
3	В компании разработаны способы документирования и обмена информацией между работниками			
4	В компании постоянно совершенствуются системы отчетности и оценки работы			
5	В компании соблюдаются авторские права сотрудников			
6	У компании есть зарегистрированные патенты, торговые знаки, ноу-хау, промышленные образцы и т.д.			
7	Компания и сотрудники учатся на своих ошибках, негативный опыт используется для предотвращения будущих ошибок			
8	Сотрудники компании могут использовать получаемую информацию для улучшения своей работы			
9	В компании выработана единая стратегия управления			
10	Работники знают, в каких случаях не следует передавать имеющуюся информацию и знания за пределы организации			

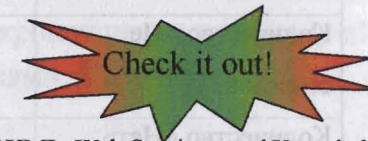
### Клиентский капитал

№	Утверждение	Да	Не совсем	Нет
1	Компания постоянно вовлекает клиентов в процесс развития новых продуктов/услуг			
2	Компания сотрудничает с поставщиками, чтобы улучшить продукт, который предоставляет клиентам			
3	Организация совершенствуется, используя обратную связь с клиентами			
4	Большинство клиентов обращаются к услугам компании повторно			
5	У компании высокая доля постоянных клиентов			
6	Брэнд компании широко известен на рынке			
7	Большинство деловых партнеров компании сотрудничают с ней на постоянной основе			
8	Доля клиентов, недовольных качеством продукта или уровнем обслуживания, чрезвычайно мала			
9	Компания считает, что сотрудничество с конкурентами полезно для развития отрасли			
10	Компания направляет своих сотрудников в другие организации с целью приобретения новых знаний и опыта			



<http://rutracker.org/forum/viewtopic.php?t=728754>

Сборник книг по "Управление знаниями/Knowledge management"



**Все в одной раздаче!** Список книг:

- 2\_ebook - The Semantic Web - A Guide to the Future of XML, Web Services, and Knowledge Management (John Wiley & Sons).zip
- Building the Knowledge Management Network. Best Practices, Tools, and Techniques for Putting Conversation to Work [Figallo].zip
- Critical thinking skills - Developing effective analysis and argument.zip
- Gottschalk P. Knowledge Management Systems in Law and Enforcement.zip
- Inquiring Organizations - Moving From Knowledge Management To Wisdom.zip
- Knowledge\_management\_toolkit.zip
- Knowledge Management Toolkit by Amrit Tiwana.zip
- M.Jennex - Case Studies In Knowledge Management.zip
- Man - Applying Knowledge Management Techniques For Building Corporate Memories.zip
- Metcalfe A.S.(ed) Knowledge Management and Higher Education- a Critical Analysis.zip
- Schwartz D. Encyclopedia of Knowledge Management.zip
- Классика HBR. Управление знаниями.zip
- Классика HBR. Эффективное принятие решений.zip

Кстати, данный файлообменник содержит в себе очень грамотный мотиватор к обмену файлами – знаниями. Вы не можете скачивать информацию, если ваш рейтинг опустится ниже 0,3. Чем больше вы сидируете – отдаете, тем выше рейтинг. Чем больше сидеров – тем выше скорость раздачи. Помимо этого существует еще и репутация и всевозможные статусы: топ-сидер,

заслуженный сидер, почетный модератор, и бонусы. Очень жестко отслеживается грамотность релизов, забаниваются некорректные раздачи и участники форума, при этом существует очень хорошая служба поддержки. Простой, но обширный интерфейс, обязательная, но легкая и бесплатная регистрация. Есть всё, или почти всё!

**Истинный MustHave!**





## Шаг 6. Анализ результатов



По предложенной ранее анкете:

Количество «Да»		*3	=	
Количество «Не совсем»		*2	=	
Количество «Нет»		*1	=	
	ВСЕГО			
	Максимально возможный балл		30	
	Процентный показатель: Полученное кол-во баллов разделить на 30, в %		По каждой составляющей	

Можно предложить респондентам только 2 варианта ответа: да, нет или наоборот большую градацию, например, оценить утверждение от 1 до 5 баллов. В этих случаях логика подсчета остается той же, меняются удельные веса ответов и максимально возможный балл. Гораздо интереснее общаться с отдельными сотрудниками

лично. В процессе глубинного интервью можно узнать не только отношение к тем или иным утверждениям, но и его причину. Если решитесь на подобный аудит, обязательно загляните на стр 161-162 в книге Мариничевой.

Управление знаниями на 100%.

Советы от McKinsey работают! Проверено.



[Это место под вашу рекламу]



Поздравляю! Вы дошли до финала. А здесь вашему вниманию предлагаются некоторые полезные ссылки, не представленные в рекламных блоках. Эти ссылки были накоплены студентами в ходе кропотливых дней и ночей постижения науки управления знаниями. Пользуйтесь! Добавляйте еще! Успехов!

### Управление знаниями

1. <http://www.ejkm.com/> The Electronic Journal of Knowledge Management
2. <http://www.knowledge-management-online.com/> Open source
3. <http://www.knowledge-manage.com/> Knowledge Management Web Directory
4. <http://www.skyrme.com/pubs/articles.htm> Capitalizing on Knowledge: From e-business to k-business, Butterworth-Heinemann (2001). Further Details. For updates and commentary visit the Capitalizing on Knowledge website.
5. <http://www.hr-portal.ru/tags/upravlenie-znaniyami> Портал по управлению человеческими ресурсами
6. <http://knowledgemanagement.report.ru/> Портал, посвященный теме «Управление знаниями».
7. <http://ais-portal.ru/category/управление-знаниями/> Блог для общения группы товарищей, объединенных идеями удобного управления знаниями, интеграции wiki и онтологий
8. <http://www.rfbr.ru/pics/20742ref/uprznzan.pdf> Аналитический обзор «Управление знаниями»
9. [http://www.cecsi.ru/coach/knowledge\\_management.html](http://www.cecsi.ru/coach/knowledge_management.html) Котельников В. Корпоративное накопление, умножение и использование знаний.

10. <http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/km/> Портал компании Business Engineering Group/ Менеджмент знаний

### Интеллектуальный капитал

1. <http://www.intellectual-capital-statement.com/> Intellectual Capital Directory
2. <http://www.koism.rags.ru/publ/articles/27.php> Козырев Н.И. Интеллектуальный капитал: состояние проблемы.
3. [http://www.situation.ru/app/j\\_art\\_355.htm](http://www.situation.ru/app/j_art_355.htm) Зуев А., Мясникова Л. Современный взгляд на проблему на языке бизнеса в изложении консультантов по менеджменту.
4. <http://intellectualcapital.report.ru/> Подборка статей. Все об интеллектуальном капитале. Управление и оценка интеллектуального капитала. Защита интеллектуальной собственности. Учет нематериальных активов.
5. <http://d-stepanov.narod.ru/publications/vbm01.htm> Степанов Д.В. Статья о месте и роли BSC и EVA в системе управления, нацеленной на создание стоимости (VBM).
6. <http://www.cfin.ru/press/management/2001-4/01.shtml> Бендиков М.А., Джамай Е.В. Интеллектуальный капитал развивающейся фирмы: проблемы идентификации и измерения.
7. <http://www.lfin.ru/?id=179> С.А. Кузубов. Проблемы управленческого учета и менеджмента интеллектуальных активов. Библиотека сайта программы финансового анализа

Для поднятия боего духа:

<http://www.youtube.com/watch?v=9vm77Ge2Kxs&feature=related/>

«Огромное и все возрастающее богатство знаний разбросано сегодня по всему миру. Этих знаний, вероятно, было бы достаточно для решения всего громадного количества трудностей наших дней – но они рассеяны и неорганизованы. Нам необходима очистка мышления в своеобразной мастерской, где можно получать, сортировать, суммировать, усваивать, разъяснять и сравнивать знания и идеи».

Герберт Уэлс, 1940

«Единственный вид активов, который особенно трудно, если вообще возможно, купить или продать

– это знания, как активы.»

Дэвид Дж. Тис