

## Глава 2. Система управления знаниями

### 2.1. Цели и задачи управления знаниями

#### *Система управления знаниями*

Система управления знаниями, должна быть целенаправленной и способной создавать организационно-экономические, технологические и психологические условия для того, чтобы:

- быстрее отвечать на требования клиентов с помощью более эффективных инновационных решений, являющихся конкурентным преимуществом компании;
- ускорять воплощение знаний в товары и услуги;
- использовать нематериальные активы партнеров, осуществляя совместную техническую, функциональную, отраслевую экспертизу;
- повышать эффективность обучения и передачи навыков для персонала;
- своевременно разворачивать исследования, связанные с производством новых знаний и быстрее воплощением результатов в товары и услуги;
- создавать и применять системы ответственности за целенаправленное достижение эффективных результатов использования знаний.

#### *Управление знаниями*

Управление знаниями в организации – это систематический процесс идентификации, использования и передачи информации, знаний, которые люди могут создавать, совершенствовать и применять. Это процесс, в ходе которого организация генерирует знания, накапливает их и использует в интересах получения конкурентных преимуществ. Кругооборот знаний в организации приведен на рис.2.1-1.



Рис.2.1-1. Кругооборот знаний в организации

Управление знаниями – это комбинация отдельных аспектов управления персоналом, инновационного и коммуникационного менеджмента, а также использования новых информационных технологий в управлении организациями.

Управление знаниями включает в себя следующие компоненты:

- стимулирование прироста знаний;
- отбор и аккумулирование значимых сведений из внешних по отношению к данной организации источников;
- сохранение, классификацию, трансформацию, обеспечение доступности знаний;
- распространение и обмен знаниями, в том числе в рамках организации;
- использование знаний в деловых процессах, в том числе при принятии решений;
- воплощение знаний в продуктах, услугах, документах, базах данных и программном обеспечении;
- оценку знаний, измерение и использование НМА организации;
- защиту знаний.

Факторы и результаты управления знаниями приведены на рис.2.1-2.



Рис.2.1-2. Факторы и результаты управления знаниями.

*Возможности управления знаниями.* Управление знаниями для каждой организации дает возможность:

- быстрее отвечать на требования клиентов с помощью более эффективных инновационных решений и препятствовать тому, чтобы клиенты искали эти решения у конкурентов;

- быстрее воплощать инновации в продукты с тем, чтобы поставить их клиентам;
- использовать интеллектуальные активы партнеров, осуществляя совместную техническую, функциональную, отраслевую экспертизу;
- ускорять обучение и передачу навыков среди персонала;
- экономить ресурсы за счет повторного использования однажды найденных решений.

Управление знаниями в организации – это систематический процесс идентификации, использования и передачи информации, знаний, которые люди могут создавать, совершенствовать и применять. Это процесс, в ходе которого организация генерирует знания, накапливает их и использует в интересах получения конкурентных преимуществ.

Управление знаниями – это комбинация отдельных аспектов управления персоналом, инновационного и коммуникационного менеджмента, а также использования новых информационных технологий в управлении организациями.

Управление знаниями включает в себя следующие компоненты:

- стимулирование прироста знаний;
- отбор и аккумуляция значимых сведений из внешних по отношению к данной организации источников;
- сохранение, классификацию, трансформацию, обеспечение доступности знаний;
- распространение и обмен знаниями, в том числе в рамках организации;
- использование знаний в деловых процессах, в том числе при принятии решений;
- воплощение знаний в продуктах, услугах, документах, базах данных и программном обеспечении;
- оценку знаний, измерение и использование НМА организации;
- защиту знаний.

Цели управления знаниями:

- создать и закрепить свои конкурентные преимущества;
- превратить организацию в самоорганизующуюся систему;
- максимально реализовать профессиональные и личностные возможности сотрудников.

Самоорганизующаяся система — приспособляющаяся система.

Приспособление к изменяющимся условиям достигается модификацией структуры системы управления, т. е. включением или исключением отдельных подсистем, качественным изменением алгоритмов управления, связей между подсистемами и схемы их подчинения и т.д.

*Свойства самоорганизующихся систем (М.Рубинштейн и А.Фирстенберг):*

1. адаптация.
2. постоянное балансирование на грани хаоса:  
«Отходя слишком далеко от этой грани в область запланированного и устойчивого, система застывает и становится бесплодной; и напротив — чем дальше система забирается в область незапланированного, тем глубже она погружается в хаос и беспорядок».
3. возможность диверсификации внутри системы.

Задачи управления знаниями:

- 1) создание условий, способствующих лучшему пониманию, осмыслению всего происходящего в организации для того, чтобы в случае необходимости принимать эффективные управленческие решения;
- 2) поддержка инновации.

Действия по решению задач УЗ:

- сбор, сортировка, сохранение и анализ имеющихся знаний и
- построение системы распределения зон ответственности;
- развитие знаний организации по приоритетным направлениям.

Объекты управления УЗ:

- организация;
- информация;
- человек.

Взаимосвязи:

- информация — организация,
- информация — человек;
- человек — организация,
- человек — информация;
- компания — человек,
- организация — информация.

Практические задачи УЗ

- диагностика и анализ знаний, которыми располагает организация;
- получение необходимых знаний;
- создание системы управления знаниями;
- использование системы управления знаниями.

1. Диагностика и анализ знаний, которыми располагает организация

Действия объекта УЗ:

Составление карты знаний (идентификация имеющихся в компании знаний всех видов); оценка интеллектуального капитала организации;

определение потребности организации в знаниях для достижения тактических и стратегических целей; планирование системы управления знаниями в организации; анализ потребностей пользователей в знаниях

#### 2. Получение необходимых знаний

Действия объекта УЗ:

Содействие в поиске информации, осведомление о ее наличии; обучение сотрудников; создание ценностей обучающейся организации; автоматизированное приобретение знаний; извлечение знаний; приобретение и покупка знаний

#### 3. Создание системы управления знаниями

Действия объекта УЗ:

Мотивация к обмену знаниями и опытом; создание структуры организации, облегчающей обмен знаниями; создание атмосферы доверия для обмена знаниями; структурирование знаний; распространение знаний

#### 4. Использование системы управления знаниями

Действия объекта УЗ:

Поощрение нововведений (инноваций); организация командной работы, сотрудничество; создание условий для проведения экспериментов; создание структур, методов повторного использования знаний на основе баз данных, архивов и хранилищ; развитие систем поддержки рабочих групп; ревизия знаний

## 2.2. Функции управления знаниями

Основными функциями управления знаниями являются: аналитическая; распределительная; охранная; интеграционная; создание новых знаний.

### 1. Аналитическая

- поиск знания в потоке информации: фильтрация информации;
- выбор эффективных информационных ресурсов, анализ методов деятельности, опыта и квалификации персонала;
- придание дополнительной ценности имеющейся информации путем выявления, отбора, обобщения

### 2. Распределительная

- упорядочение знаний, оценка их полезности;
- классификация по определенным критериям существующих знаний, накопленного опыта, методов работы и квалификации персонала;
- внесение классифицированных знаний в корпоративную память

### 3. Охранная

- построение барьеров на пути утечки знаний и информации.
- Распространяется на:
- производственные процессы,
- знания о клиентах,