

УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ

А. Г. Самойлова

Учреждение образования «Полоцкий государственный университет», г. Новополоцк, Беларусь

Научный руководитель Н. П. Беляцкий

Управление знаниями представляет собой целенаправленную организацию и планомерное использование ресурса «знания» для реализации конкурентных преимуществ предприятия. Задача такого управления заключается в том, чтобы ресурс «знания» использовать осознанно как ресурс «капитал» или «персонал».

В процессе управления знаниями организации необходимо учитывать различные виды знаний, которые можно представить как взаимоисключающие друг друга пары понятий: скрытые и явные знания; осознанные и неосознанные знания; обдуманные, осмысленные и интуитивные знания; индивидуальные и организационные знания; внутренние и внешние знания.

Различие между скрытыми и открытыми или явными знаниями является в управлении знанием самым значительным. Скрытые знания связаны с личностью, сохранены в сознании человека, невидимы, субъективно понимаемы и осмысливаемы, а также трудно передаваемы и сообщаемы. В качестве примера скрытых индивидуальных знаний может назваться умение разговаривать на иностранном языке. Явные знания мало связаны с контекстом, сохраняемы в документах, передаваемы и сообщаемы без проблем, легко воспроизводимы в словах и легко имитируемы. Примером явных выраженных знаний выступает учебник по определенной предметной области.

Основная задача управления знаниями – превратить скрытые знания в открытые, и наоборот. Процесс такого управления происходит сознательно или бессознательно как на «уровнях предприятие», «отдел/группа», так и на «персональном, индивидуальном уровне». В конечном счете, на всех трех уровнях речь идет об оптимизации «портфеля знаний», что в классическом смысле значит проведение портфолио-анализа, назначение которого заключается в повышении ожидаемой в среднем прибыли и минимизации общих рисков. В индивидуальном менеджменте знаний матрица состоит из измерения «применение знаний», что означает то, как часто знания применяются, и из измерения «длительность использования знания», что означает как долго они могут и должны использоваться (рис. 1).

На первом шаге такой анализ показывает первоначальную картину имеющихся знаний. На втором шаге можно определить цели в получении и использовании знаний каждым работником в соответствии с целями деятельности всего предприятия на каждом уровне планирования, а также вывести различные стратегии для обращения с осознанными знаниями и для оптимизации этого портфеля. Проработка конкретных мероприятий происходит на третьем шаге. Поле знаний с краткосрочной длительностью использования и с незначительным применением должны быть сделаны или долгосроч-

ными, или, если это невозможно, должны быть исключены из портфеля. Большая часть полей знаний должна находиться в заштрихованной части графика.

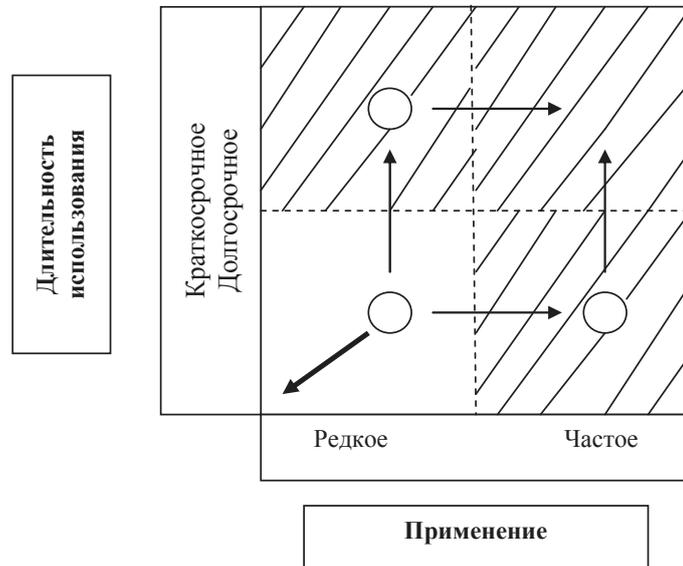


Рис. 1. Индивидуальный портфель знаний

«Уровень предприятие» соотносится со стратегией организации, с общей ориентацией менеджмента знаний, с созданием необходимых для этого организационных предельных условий, с внутренним и внешним позиционированием предприятия (рис. 2). Самое главное значение такого анализа – полная поддержка управления предприятием. На «уровне предприятие» портфель знаний состоит из измерений: «существующие и новые компетенции» и «существующие и новые рынки» – и отвечает на вопросы, которые представляют собой перечень конкретных задач по развитию предприятия.

Компетенции	Новые	Отсутствующие позиции	Мега шансы
	Существующие	Наполнение пустоты	Белые пятна
		Существующие	Новые
		Рынки	

Рис. 2. Портфель знаний на «уровне предприятие»

На «уровне группы» речь идет о конкретном внедрении процесса, цикла менеджмента знаний и о разработке и развитии его элементов. Руководители групп, начальники подразделений должны быть в состоянии: определить и затем уточнять цели знаний; непрерывно оптимизировать портфель знаний или компетенции своей группы; определять, идентифицировать и вносить в систему важные, существенные и актуальные поля знаний и их носителей из внутренней и внешней среды своей группы или организации; использовать, развивать и наполнять новым смыслом существующие знания для своей группы и для организации в целом.

Портфель знаний на «уровне группы» состоит из измерений «уровень знаний» и «степень использования знаний» (рис. 3).

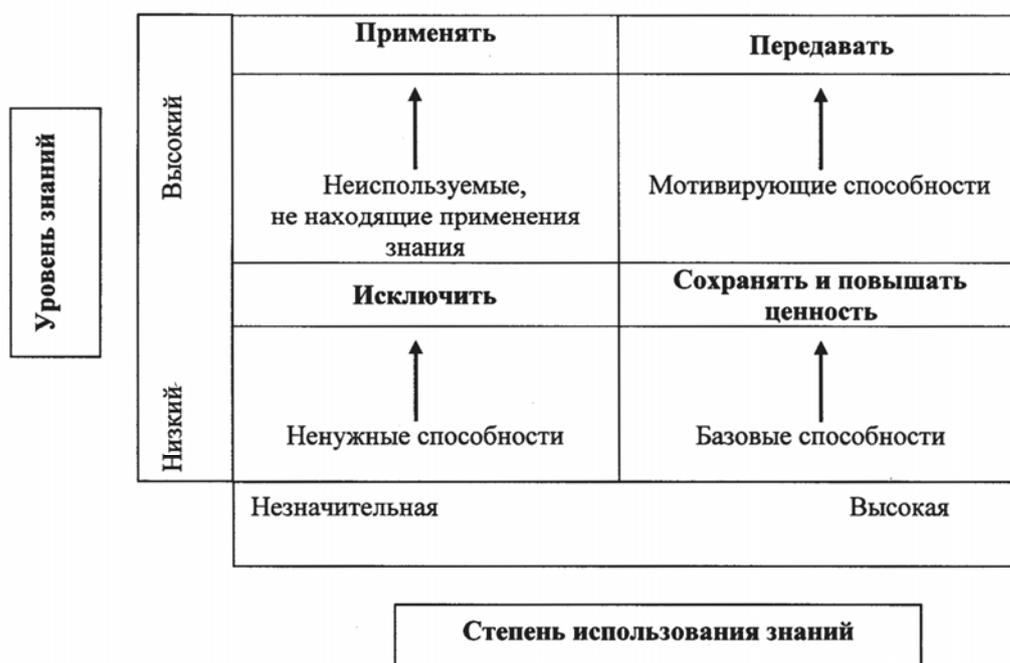


Рис. 3. Портфель знаний на «уровне группы»

Благодаря проведению представленного портфолио-анализа возможно последовательное внедрение и последующее оптимальное управление организационными знаниями. Внедрение менеджмента знаний приносит значительную качественную пользу предприятию. В большинстве случаев – это реальная экономия времени и следующие из этого преимущества по затратам: менее значительные расходы на поиск знаний; лучшее использование имеющегося знания («не нужно изобретать колесо заново»); сниженные информационные риски благодаря уже определенным критическим полям знаний; больше времени на идеи и инновации; улучшенная внутренняя и внешняя коммуникации; более быстрая командная работа и улучшенное взаимодействие с партнерами благодаря прозрачности структурированного и актуального знания; более быстрая интеграция новых сотрудников.

Литература

1. Sandra Lucko, Bettina Trauner Wissensmanagement: 7 Bausteine fuer die Umsetzung in der Praxis 2002, Hanser.