**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ**

ДОНЕЦКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

ТОРЕЗСКИЙ КОЛЛЕДЖ

**Реферат**

по дисциплине: «Управление знаниями»

на тему: «Управление знаниями сущность и понятие»

Выполнила студентка:

3 курса

Группы МВ-07-01

Люлька Е.Е.

Торез 2010

**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение  | 3 |
| Глава 1. Сущность управления знаниями организации | 4 |
| 1.1. Понятие управления знаниями | 4 |
| 1.2. Технологии управления знаниями | 7 |
| 1.3. Разработка систем управления знаниями | 9 |
| Глава 2. Значение управления знаниями в повышении эффективности деятельности организации | 13 |
| 2.1. Знание в условиях организации | 13 |
| 2.2. Процесс управления знаниями на предприятии | 15 |
| 2.3. Управление знаниями – предпосылка стратегического успеха | 17 |
| 2.4. Перспективы развития управления знаниями | 23 |
| Заключение | 26 |
| Список литературы  | 27 |

**Введение**

Как это ни удивительно, но до сих пор существует мнение, что управление знаниями в России неперспективно и успешные проекты в данной области в нашей стране отсутствуют. Однако действительность постоянно опровергает такие утверждения.

По мере развития российского бизнеса менялись как задачи, так и набор инструментов управления знаниями. Например, в середине 90-х годов речь шла, прежде всего, о преодолении информационной перегруженности. Несколько лет спустя, когда были накоплены определенный опыт и знания, задачи менеджеров по управлению знаниями изменились. Наряду с выполнением функций, связанных с преодолением информационной перегруженности, перед ними встали задачи сохранения уже полученного опыта и более глубокой кастомизации (от англ. customize — «изготовление на заказ») внешних и внутренних ресурсов:

* разработка так называемых профилей знаний – специальных информационных продуктов, содержащих только необходимые для целевой группы пользователей информацию и знания;
* структуризация имеющихся знаний и накопленного опыта;
* информационная поддержка бизнеса – работа с запросами внутренних клиентов.

И только около пяти лет назад это направление впервые было названо термином, уже не один десяток лет употребляющимся за рубежом, – «управление знаниями» (knowledge management). Именно тогда появились центры знаний – подразделения, сотрудники которых выполняют функции, связанные с управлением знаниями: структурирование и кастомизацию источников знаний, разработку «карт знаний», формирование условий для выявления экспертов, создание новых знаний и т.д. Иногда они же осуществляют информационную поддержку бизнеса (исследования по запросам внутренних клиентов, поиски оптимальных ресурсов информации и знаний, мониторинг использования имеющихся источников, обучение сотрудников пользованию ресурсами). В настоящей курсовой работе управление знаниями рассматривается как инструмент повышения эффективности деятельности организации.

**Глава 1. Сущность управления знаниями организации**

**1.1. Понятие управления знаниями**

Сегодня, в обстановке острой конкурентной борьбы, чтобы принимать адекватные решения, важно четко знать, какой суммой знаний располагает организация. Сейчас это необходимое условие выживания. К счастью, почти все компании обладают огромным исходным багажом данных и практического опыта. Пока эта информация рассредоточена в базах данных, хранилищах документов, сообщениях электронной почты, отчетах о продажах и, разумеется, в головах сотрудников. Проблема в том, чтобы организовать доступ к этим данным, придав им удобную для использования форму. Это не всегда просто, а когда требуется к тому же решить обе задачи быстро, так, чтобы принять на основе анализа информации неотложное решение, задача может оказаться практически невыполнимой – если вы не располагаете системой управления этой информацией.

Концепция управления знаниями относится к числу тех расплывчатых понятий, которые могут одновременно казаться как всеобъемлющими, так и не означающими ничего конкретного. За последние годы эту концепцию отождествляли то с управлением документами, то с информационными системами для бизнеса, то со средствами коллективной работы, то с корпоративными порталами и многими другими модными новинками. Но система управления знаниями – это не просто отдельно взятый продукт. Речь скорее идет о всеохватывающей стратегии предприятия, цель которой – выявить и обратить на пользу фирме всю имеющуюся у нее информацию, опыт и квалификацию сотрудников, с тем чтобы повысить качество обслуживания клиентов и сократить время реакции на меняющиеся рыночные условия.

Понятие «управление знаниями» (Knowledge Management, КМ) родилось в середине 90-х годов в крупных корпорациях, где проблемы обработки информации приобрели особую остроту, став критическими. Выяснилось, что основное узкое место – это обработка знаний, накопленных специалистами компании (именно такие знания обеспечивают ей преимущество перед конкурентами). Знание, которое не используется и не возрастает, и, в конечном счете, устаревает и становится бесполезным, точно так же, как деньги, которые хранятся, не превращаясь в оборотный капитал, в конечном счете, обесцениваются. Знание же, которое распространяется, приобретается и обменивается, наоборот, генерирует новое знание. Существуют десятки определений знания, но в системах KM знания – это фундаментальный ресурс, базирующийся на практическом опыте специалистов и на данных, используемых на конкретном предприятии.

Ресурсы знаний различаются в зависимости от отраслей индустрии и приложений, но, как правило, в них входят методики, технологии, процедуры обработки информации, накопившиеся в процессе функционирования предприятия; руководства, письма, новости, сведения о заказчиках и конкурентах, схемы, чертежи и другие данные. Традиционно проектировщики систем управления знаниями ориентируются в основном на менеджеров, хотя есть и тенденция принимать в расчет более широкий круг работников организации.

Таким образом, управление знаниями – общее название для методик, организующих процесс коммуникаций (целевого общения) в корпоративных сообществах, направляя его на извлечение новых и обновление существующих знаний и помогающих сотрудникам компании вовремя решать задачи, принимать решения и предпринимать необходимые действия, получая нужные знания в нужное время. Такие методики на 80% используют гуманитарные технологии, и только на 20% –решения в области информационных технологий.

Применение методик управления знаниями делает возможным использование коллективного опыта и знаний и превращение их в корпоративный капитал.

Для интеграции в единый комплекс системы управления знаниями используют ряд технологий:

* традиционные системы автоматизации и информационно-поисковые системы;
* электронную почту, корпоративные сети и Интернет-сервисы;
* базы и хранилища данных (data warehouse);
* системы электронного документооборота;
* специализированные программы обработки данных (например, статистического анализа);
* экспертные системы и базы знаний.

Каждая компания имеет миссию, в которой формулируются задачи, которые она перед собой ставит и отражается ее позиционирование. Разумно предположить, что штат компании составляют сотрудники, совокупность знаний которых позволяет следовать миссии.

Опыт и знания конкретного сотрудника, перед которым поставлена задача, могут оказаться недостаточными для ее решения, но в правильно организованной фирме совокупность знаний персонала обеспечивает достижение цели.

Поэтому методики управления знаниями в компании требуют формирования сообществ.

Специалисты считают, что в организациях в той или иной форме используются только 20% всех знаний, которые становятся «явными»; это означает, однако, что 80% остаются невостребованными. Они остаются в сердцах и умах сотрудников данных организаций. Доступ к этим «невыраженным» знаниям может быть получен только в процессе взаимодействия людей. Основным механизмом для создания высокоценных знаний и их применения является общение среди сотрудников, которые совместно работают в рамках данной организации, а такое общение полностью находится в сфере влияния сообществ.

В компаниях, где не применяются методики управления знаниями, решение задач и принятие решений регулярно осуществляется в условиях недостаточной информированности сотрудников, которые используют только собственный опыт и знания, не всегда соответствующие необходимой для решения новых задач компетенции.

Носителями знаний являются люди. Именно ценность накопленных ими знаний и опыта конвертируется в конечном итоге в прибыль компании.

Передача знаний происходит во время общения или коммуникации между людьми, направленной на получение необходимых знаний для решения задач или принятия решений.

Коммуникации могут быть персональными и групповыми, непосредственными или заочными.

Персональные коммуникации (общение) используются вами в повседневной жизни, например, тогда, когда вы обращаетесь за советом или консультацией к коллеге.

Для обеспечения эффективности групповых коммуникаций применяются гуманитарные мероприятия, организующие процесс общения в группах, направляющие его на извлечение нужных знаний из умов сотрудников и передачу их коллегам, которым они необходимы для решения актуальных задач. К таким мероприятиям можно отнести привычные совещания, семинары, конференции, съезды и т.д.

Заочные коммуникации могут происходить, например, посредством бумажных или электронных документов и посланий.

**1.2. Технологии управления знаниями**

Роль гуманитарных технологий заключается в создании специальных условий, при которых обмен знаниями происходит не хаотично, а целенаправленно.

Существует некоторая разница между информацией и знаниями. Информация сама по себе может оказаться в принципе бесполезной, если, столкнувшись с задачей, у вас не возникает понимания, где искать необходимую информацию, как ее использовать и к кому обратиться за помощью. Знания находятся в умах людей и обнаруживают себя в момент взаимодействия между ними. В процессе общения сотрудники обмениваются знаниями, которые невозможно почерпнуть из документации и других источниках информации. Необходимо направлять это взаимодействие на достижение цели, генерацию новых идей и обновление существующих знаний.

Знания являются подразумеваемыми, прямо не выраженными, их трудно выделить в отрыве от контекста взаимоотношений между людьми (мы имеем в виду взаимоотношения при взаимодействии людей как внутри компании, так и с клиентами, поставщиками и партнерами).

Поскольку передача знаний происходит только во время взаимодействия между конкретными людьми, формирование сообщества как среды людей, объединенных общим профессиональным интересом или общей целью, позволяющей установить контакт между теми, кто ищет знания и источником знаний в условиях доверия и с использованием сложившихся личных связей друг с другом – является важнейшей задачей.

Препятствием на пути внедрения методик управления знаниями может стать внутренняя конкуренция. Поэтому формирование атмосферы общения в сообществе, корпоративной культуры должно учитывать эту особенность людей и направляться на то, чтобы они делились знаниями с радостью.

Если основным мотивом сотрудника является не индивидуальное лидерство, а достижение цели, то коллектив способен при благоприятных условиях достичь больших результатов, нежели сумма результатов, достигнутых в отсутствие кооперации.

Решения в сфере информационных технологий (IT-решения) поддерживают правила, сопровождающие процесс управления знаниями, помогают снять барьеры на пути решения задач формирования единой рабочей среды, реализации механизма отчуждения, накапливания, использования и модификации знаний, поддержки инноваций и доведения сведений о них всем заинтересованным в них сотрудникам.

Однако IT-решения не играют доминирующую роль в методиках управления знаниями: если в вашей фирме не будут проводиться мероприятия по формированию культуры совместной работы и общего доступа к данным, то никакие IT-решения не позволят получить ощутимые результаты. Равно как и использование, только лишь гуманитарных технологий без привлечения информационных технологий не приведет к эффективному управлению знаниями.

Форма представления знаний должна делать возможным их поиск и освоение с целью последующего использования. Это означает, что знания, формализованные в явном виде, будучи освоенными, могут стать частью опыта сотрудника и быть использованы им для решения задач и принятия решений.

Вот только некоторые задачи, которые невозможно решить без использования решений в сфере информационных технологий для управления знаниями.

1. Система управления знаниями сохраняет знания в контексте решения задач, выполнения проектов и отношений между людьми. Контекст отражает деловой процесс, который привел к желаемому результату. Контекст раскрывает и фоновую информацию, альтернативы, которые были испробованы, а также причины, по которым они не принесли желаемых результатов. Знания, которые могут быть использованы для совершенствования делового процесса, перенесены в новые продукты и услуги.
2. Система управления знаниями направляет действия пользователей с целью размещения информации по определенным правилам, позволяющим в будущем успешно ее находить и использовать;
3. Становится возможным использование хранящихся в системе связей «люди/содержание». Даже если вы не смогли обнаружить в системе знаний в полном объеме, которые идеально подходят для решения вашей новой задачи, вы можете использовать связь «человек/содержание» и найти, таким образом, человека, являющегося носителем необходимых вам знаний.
4. Уменьшение зависимости знаний от владеющих ими людей. Вы можете прочувствовать это, вводя в курс дела новых сотрудников. Кроме того, сводятся к минимуму потри, связанные с уходом сотрудников в другие компании (потери знаний, важных для ведения бизнеса; потери связей с ключевыми клиентами/поставщиками)
5. Заочные коммуникации не только уменьшат необходимость тратить время на личные встречи. Знания, полученные в процессе персональных заочных консультаций будут сохранены в системе вместе с контекстом и могут быть использованы затем всем сообществом или группой.
6. Доступ в любое время, в любом месте не создает ограничений на продолжительность заочных коммуникаций и гарантирует, что вы сможете получить накопленные компанией знания в нужное время, а не только в момент персонального общения или мероприятий, обеспечивающих групповые коммуникации.

**1.3. Разработка систем управления знаниями**

На рисунке 1 приведена упрощенная схема основных циклов процессов управления знаниями.

**Рисунок 1. Основные циклы процессов управления знаниями**

Внедрению обычно предшествует процедура формализации деятельности предприятия методом онтологического анализа, которая сводится к описанию типовых сущностей (для IT-системы – информационных объектов) и выявлению обоснованных взаимосвязей между ними.

Система управления знаниями автоматически направляет действия пользователей в соответствии с онтологией, которая была получена на этапе формализации. Это выражается в том, например, что при наполнении системы не создается бессмысленных структур, поскольку в онтологии описаны правила связывания объектов.

Двумя основными процессами, которые находятся в постоянном цикле и поддерживаются IT-системой, являются:

* процесс накопления и использования знаний;
* процесс постоянного совершенствования формальных описаний (онтологии).

Эти два процесса взаимосвязаны между собой, поэтому в системе предусмотрена возможность модификации онтологического описания в процессе эксплуатации системы без необходимости ее перепрограммирования.

Именно создание систем управления знаниями заставляет задаться вопросом, который остается камнем преткновения уже для второго поколения разработчиков автоматизированных систем, – где и как добывать информацию (данные и знания)?

Корпоративная информация может храниться в двух формах. Материальная, или явная, информация – это данные и знания, которые можно найти в документах организации в форме сообщений, писем, статей, справочников, патентов, чертежей, видео- и аудиозаписей, программного обеспечения и т.д. Персональная, или скрытая, информация – это персональное знание, неразрывно связанное с индивидуальным опытом. Его можно передать путем прямого контакта – «с глазу на глаз», при помощи специальных процедур извлечения знаний. Именно скрытое знание – это практическое знание, которое является ключевым для принятия решений и управления. В действительности эти два типа информации, как две стороны одной медали, одинаково важны в структуре системы управления знаниями.

При разработке систем управления знаниями можно выделить следующие этапы.

1. Накопление. Стихийное и бессистемное накопление информации в организации.
2. Извлечение. Процесс переноса компетентности специалистов на аналитика. Это один из наиболее сложных и трудоемких этапов, от его успешности зависит дальнейшая жизнеспособность системы.
3. Структурирование и формализация. На этом этапе должны быть выделены основные понятия, выработана структура представления информации. Она должна быть максимально наглядной и такой, чтобы ее было легко изменять и дополнять. Именно на этом этапе создаются описания и модели бизнес процессов и структуры потоков информации.
4. Проектирование системы. Предметная постановка задачи, разработка архитектуры и спецификаций для программирования.
5. Программная реализация. Разработка собственно программного комплекса системы.
6. Обслуживание. Под ним понимается корректировка формализованных данных и знаний (добавление, обновление); «чистка» – удаление устаревшей информации; фильтрация данных и знаний для поиска информации, необходимой пользователям.

Это не единственно возможное описание процесса разработки, но оно позволяет понять, что происходит при создании реальных систем управления знаниями. В литературе достаточно подробно описаны лишь этапы проектирования и реализации, при том, что основную сложность представляют этапы извлечения и структурирования. Мало кто из разработчиков знает, что существует наука под названием «инженерия знаний» (knowledge engineering), возникшая в русле разработки интеллектуальных систем, или систем, основанных на знаниях, примерно 15-20 лет назад.

Поскольку основная проблема инженерии знаний – это процесс извлечения знаний, разработчикам систем KM и в первую очередь аналитику необходимо четко понимать природу и особенности этих процессов. Можно выделить три основных аспекта процесса извлечения знаний:

* психологический;
* лингвистический;
* гносеологический.

Следует отметить, что даже если речь идет о разработке традиционной информационной системы, а не системы KM, проблемы инженерии знаний не теряют своей актуальности.

Из трех аспектов извлечения знаний наиболее важен психологический, поскольку он определяет успешность и эффективность взаимодействия (общения) аналитика с основным источником знаний – специалистами предприятия.

**Глава 2. Значение управления знаниями в повышении эффективности деятельности организации**

**2.1. Знание в условиях организации**

Итак, сегодня управление знаниями и способность организации к обучению становятся ключевой компетенцией фирменного менеджмента. Среди менеджеров сферы управления человеческими ресурсами, особенно занимающимися развитием персонала, с 80-х годов большой популярностью пользуется концепция «обучающейся организации». Разработанные на ее базе модели и методы имеют высокую эвристическую ценность, помогают менеджерам более глубоко и плодотворно организовывать учебные процессы на предприятиях.

Однако анализ обширной литературы по проблематике «обучающейся организации», а также практика разработок и внедрения конкретных проектов на базе соответствующей концепции выявляют специфическую ограниченность данного метода. Хотя концепция организационного обучения и остается в центре внимания сферы управления человеческими ресурсами и производственной педагогики, она пока не стала парадигмой управления и управленческой науки. Из-за этого потенциал организационного обучения все еще полностью не используется, несмотря на большое эвристическое содержание самого метода.

В этой связи особый интерес представляет тот факт, что на первый план управленческих исследований стала выдвигаться новая концепция. Ее основу составляют три компонента – обучение, труд и организационный процесс, т.е. производные от знания.

Важное значение для парадигмы «знание» в условиях широкого многообразия управленческих задач и форм их решения имеют новые подходы к определению и содержанию понятия «производство знаний». Здесь выделяются два подхода. Первый реализуется в духе ньютоновских традиций и включает в себя комплекс идей, методов, ценностей и норм в рамках одной или нескольких научных дисциплин. Это в основном познавательный подход, имеющий отношение к науке вообще.

Другой подход, наоборот, применим в широком социальном и экономическом контексте, выходящем за пределы одной дисциплины. Для него характерны прикладное применение знаний, междисциплинарность, разнородность и организационное многообразие, связь с культурной и социальной сферами производства и использования знаний, понимание важности обеспечения качества с учетом социальных критериев.

Задачи управления производством знаний носят двоякий, но взаимосвязанный характер. С одной стороны, для менеджмента важен внутренний аспект, т.е. внутрифирменные зависимости субсистем в рамках системы «организация» по всему циклу «затраты – производство – выпуск». С другой, он должен учитывать и внешний фактор в форме трансакций системы «организация» с ее внешней средой и соответствующих обратных связей.

В рамках анализа различий между финансовым и интеллектуальным капиталом некоторые исследователи указывают на ряд важных элементов теории познания организации. В частности, они описывают пять основополагающих признаков знания об организации и в организации.

1. Знание – это способность организации на основе внутренних и внешних наблюдений постоянно распознавать явления во всех областях своей деятельности. Это должно отражаться на ее оценках, впечатлениях, предпочтениях и вытекающих отсюда условиях.
2. Знание – это состояние постоянной бдительности организации, внимательного и чуткого отношения к самым «незначительным» признакам перемен, сигналам «раннего предупреждения». Знание означает также осторожное отношение к чересчур поспешным оценкам, в противном случае оно излишне и теряется смысл его приобретения. Метафорически этот аспект знания все чаще уподобляют культивации опытным садовником ландшафта в соответствии с рельефом окружающей местности. Подобное сравнение указывает на то, что знание и этика должны шагать нога в ногу.
3. Знание является творцом языка. Новые опыт и идеи часто не могут быть с достаточной точностью выражены и коммуницированы с помощью общепринятых символов и понятий. В таком случае организация должна найти свой собственный язык и формы выражения специфического для нее знания. Если такой способ коммуникации найден, то это значит, что организация следует правилу: выработка общепонятного языка важнее, чем поиски ответа на вопрос, какая из сторон права. Общий язык – результат трудного, длительного процесса. Он не может возникнуть случайно или по указанию сверху.
4. Знание означает также способность организации упреждать события, «формировать» будущее. Динамика знания должна быть направлена на развитие способности организации к видению будущего, а не на консервацию существующего, не на то, что уже известно.
5. С позиции знания компетенция как точка пересечения задачи или ситуации со способностями человека является не стабильным преимуществом, а динамичным событием, т.е. продуктом взаимодействия вызова, ответственности, творчества и самого процесса решения проблемы. В этом смысле компетенция не может быть создана только путем обучения. Она формируется и оказывается плодотворной лишь в благоприятных условиях. Создание таких условий и является важной задачей управления знаниями.

**2.2. Процесс управления знаниями на предприятии**

Предлагаемая здесь модель процесса управления знаниями исходит из того, что анализ и представление о реальности, а, следовательно, и создание новой реальности на предприятии возможны лишь на базе трех основных процессов – труда, обучения и организации. Линейность (слева направо и сверху вниз) нашего письменного способа коммуникации (текстов) предполагает (прежде всего, в графической форме) и линейный характер протекания процесса и построения иерархических отношений. Модель может быть правильно понята лишь тогда, когда процессы представляются как одновременные, замкнутые и синхронно реализуемые (см. рис. 2).

**Рисунок 2. Модель процесса управления знаниями**

В качестве метапроцессов на схеме показаны коммуникация и рефлексия. Коммуникация как поток и обмен информацией всех видов и во всех направлениях предопределяет качество контактов и связей по всей организации, которые не только возникают благодаря ей, но и влияют на нее. Обратная связь – важнейшая составная часть коммуникации. Для высокоразвитых коммуникационных процессов характерно множество типов обратной связи. В практике менеджмента наблюдаются разнообразные трудности в сфере коммуникации. Монологовые режимы вместо диалоговых, проблемы приемлемости информации и ее достоверности – лишь немногие из симптомов наличия коммуникационных барьеров в обучении и применении знаний.

Рефлексия в отличие от изучения является метапроцессом сложного обучения. В кантианском смысле рефлексия – это состояние беспокойства, которое возникает под влиянием постановки под вопрос «абсолютных» истин, умозрительных моделей, конструкционных принципов окружающей действительности, знаний, ценностей, прямых и косвенных следствий и т.п. Коммуникация и рефлексия – это, по сути, метапроцессы, которые в принципе не имеют конца и не могут быть завершены.

Субпроцессы этой модели могут, с одной стороны, протекать плавно и последовательно, с другой – иметь рекурсивный, круговой характер. В то же время они легко комбинируются, давая каждый раз разные результаты.

Субпроцессы реализуются на трех уровнях. В «обучающихся организациях» относительно часто они идут на индивидуальном и групповом уровнях. Ключевой задачей управления знаниями является организация третьего, институционального уровня, т.е. структур и политики по отношению к внутрифирменным и внешним процессам производства, распределения и использования знаний (научные исследования и разработки, профессионализация, управление человеческими ресурсами и т.п.). На этих трех уровнях осуществляется ряд частных процессов.

Восприятие в данном контексте понимается как чувствительность. Это способность к раннему распознаванию проблем, шансов, угроз, ресурсов; знание различных перспектив и потребностей в средствах их поддержки; знание о возможном распаде сложной реальности на составные части, возникновении ложной динамики и «псевдопроизводства» в результате фундаментальных противоречий в структуре организации.

Поиск и анализ информации (данных, сообщений, знаний и т.п.) чреват прежде всего проблемами научно-стратегического, методологического и экономического характера, связанными с идентификацией знания и его источников (в том числе гипотетических) и расходами на обработку информации. Перед менеджментом встает вопрос о приоритетности знания,: какое знание признать, предпочесть или же проигнорировать и исключить как подозрительное в смысле качества или надежности. Социология утверждает, что в любой системе имеется привилегированное знание, другое же знание, так называемое любительское (например, молодых или, наоборот, пожилых людей), в расчет не принимается.

В ходе субпроцесса «планирование и принятие решений» особенно выразительно проявляется необходимость новой парадигмы управления знаниями, которая исключила бы сегментирование труда, обучения и организационного процесса. Эти три основополагающих процесса окажутся эффективными, если они будут интегрированы, т.е. синхронизированы и увязаны друг с другом. Стратегическое значение процесса «организация» в виде планов и решений в рамках процессов «труд» и «обучение» становится сразу же очевидным, если он не ограничивается индивидуальным (персональным) уровнем, а переходит на групповой (культурный) и институциональный (политический) уровни. Именно в этом и заключается главная задача управления знаниями на предприятии.

Субпроцесс «действие» следует понимать как использование знаний, как акции, методы, подходы. Хотя действие часто нуждается в коррекции и корректируется, по сути, оно необратимо. Это относится прежде всего к уже свершившемуся действию. Необходимые коррективы могут быть внесены в новые, другие действия, поэтому каждое действие несет с собой шансы для нового начала.

Действие чрезвычайно тесно связано с субпроцессом, который на схеме обозначен как желание. В рамках этого субпроцесса возникает вопрос о власти: можно ли эффективно действовать против собственной и чужой воли. Для успешных действий в организации необходимо, прежде всего, наличие желания. Это возможно лишь при согласованности явного и неявного знания, при наличии навыков труда и опыта. Приемлемость желания для организации должна обеспечиваться соответствием между ожиданиями и возможностью их исполнения.

Классические организационно-психологические темы мотивации, сопротивления, идентификации, участия или неучастия проявляются в вопросе, каким образом реальное намерение (индивидуальное, групповое или институциональное) может быть построено, как процесс и какие отношения напряженности или источники разрыва должны быть учтены.

Если желание вступает в конфликт с властью, то задействуются различные оценочные системы, которые и составляют основу процесса оценок. Оценка в рассматриваемом контексте отражает личную установку людей, которая складывается сознательно или неосознанно. Эта установка находится в динамике двоякого горизонта:

* во-первых, это нечто данное, реальное, так называемое фактическое состояние;
* во-вторых, есть еще «нефактическое состояние», что должно бы быть, нечто желаемое (в психоаналитическом смысле), своего рода предвидение, «реальная утопия».

Поэтому оценка и является подлинным двигателем развития.

Предложенная модель управления знаниями рассчитана в первую очередь на малые и средние предприятия. Необходимость в ее разработке вызвана, в частности, тем, что система менеджмента знаний в крупных концернах с их традицией дифференциации производства и распределения знаний и соответствующими структурами (наличие главного менеджера по науке на уровне правления или совета директоров концерна) нереальна для малых и средних компаний.

**2.3. Управление знаниями – предпосылка стратегического успеха**

Предмет управления знаниями на уровне предприятия в общественно-научном, хозяйственном и правовом контексте представлен на схеме (см. рис. 3). Здесь указаны основные параметры, задачи, структуры, процессы и рамочные условия внутрифирменного управления знаниями, а также совокупность соответствующих обязанностей менеджмента.

**Рисунок 3. Содержание управления знаниями в организации**

Управление знаниями превращается в важнейший фактор создания благ и обеспечивает конкурентные преимущества лишь в том случае, если в самой концепции оно рассматривается не в качестве структурного звена контроля, а понимается и формируется в свете ориентации на смену парадигм.

Классическая парадигма управления знаниями, которая сформировалась на базе детального разделения труда, представляет, по сути дифференцирование и сегментирование процессов обучения, труда и организационной деятельности. В результате в этих трех основных сферах активности предприятия разработаны собственные научные дисциплины (или системы кодирования), включая педагогику, науку о труде и теорию организации, а также соответствующие модели поведения (практику).

Быстрый рост глубоких теоретических и практических знаний долгое время затушевывал то обстоятельство, что в рамках этой парадигмы проводилось разграничение между технологическими, психологическими и социально-культурными компонентами, которые в принципе составляют единое целое. Соответственно и коммуникация протекала и протекает преимущественно в пределах отдельных сегментов.

Дифференцирование и сегментирование обучения, труда и организационного процесса требует времени, и соблюдения определенных иерархических правил. В классическом варианте сегментирование обычно начинается с обучения (приобретения знаний), документально выражающегося в квалификации, которая определяет допуск к выполнению определенного вида труда (функций). Хотя сегодня и утверждается мысль о необходимости учебы в течение всей трудовой жизни, тем не менее, считается, что труд (возможность) как основополагающая структура может стать продуктивным в решении задач и проблем, если ему предшествует усвоение необходимых специальных знаний.

От труда опять же отделен организационный процесс, т.е. властный аспект. Организация является типично управленческой задачей. Так, в практике фрагментации обучения рабочего, обусловленной высокой степенью специализации труда, добавляется и его отчуждение от управления предприятием. Перед этим бессильна любая полученная квалификация, о чем и свидетельствуют разного рода структурные перестройки, реорганизации и массовые увольнения.

Однако общее развитие, особенно внедрение информационных технологий, приводят к созданию новой исходной обстановки. Обучение, труд, организация являются замкнутыми, параллельно протекающими процессами. Учеба – это труд и она должна быть организована. В то же время человеку все чаще приходится работать, постоянно обучаясь, и чтобы справиться с возникающими задачами, требуется относительная автономия организационной компетенции на местах. И, наконец, частые неудачи менеджеров в решении организационных задач показывают, как важна учеба и для самих управленцев.

Классическим ответом на эти вопросы является организационное развитие. Но и оно становится малоэффективным, так как все больше сдвигается в сторону менеджмента отношений вместо того, чтобы решать конкретные задачи и тем самым заниматься управлением знаниями. Такие, ранее уже широко освещавшиеся в специальной литературе явления, как «феномен группового мышления», «ограниченная рациональность», разного рода предубеждения (например, предрассудки, стереотипы восприятия) приводят в сфере управления к тому, что неудачи, трудности и осложнения рассматриваются, прежде всего, как помехи или результат ошибок, а не как повод или указание на необходимость индивидуального или коллективного обучения. В этом состоит и социально-психологическое объяснение тому обстоятельству, что при топологии проблем управления и обучения большинство предприятий отдают явное предпочтение рутинным и трансфертным решениям.

**2.3. Эффективность управления знаниями**

Можно ли измерить эффективность управления знаниями? Единого ответа нет. Кто-то уверен, что посчитать выгоды, получаемые в результате управления знаниями, невозможно. Это все равно, что оценить вклад маркетинга, управления персоналом или информационных технологий. Тем не менее было подсчитано, что в 1998 г. руководитель программы по управлению знаниями (Chief Knowledge Officer) компании BP сэкономил работодателям $260 млн. Согласно исследованиям, проведенным компанией KPMG в 2000 г., в результате введения программ по управлению знаниями в 71% случаев респондентами было отмечено более эффективное принятие решений, в 64% улучшилось качество обслуживания клиентов и т.д.

Управление знаниями, как правило, приводит к более эффективному использованию рабочего времени, сокращению затрат. Оно дает и дополнительные преимущества.

Известно, что около 30% рабочего времени сотрудники тратят на поиск нужной информации, а еще 15% – на общение с целью ее получения. Управление знаниями и информацией обеспечивает постоянный доступ к нужным знаниям – сотрудники не тратят время на «изобретение колеса». В российской компании «Руян», которая активно разрабатывает новые брэнды и товары, знания об уже существующих образцах интересного компании номенклатурного ряда хранятся в «библиотеке», и это позволяет ускорить процесс разработки.

Директория полезных ссылок (Smart Sites Directory), составленная в соответствии с наиболее часто задаваемыми вопросами (FAQs) аналитиков инвестиционной компании, позволила значительно сократить затраты рабочего времени не только самих аналитиков, но и сотрудников подразделения информационной поддержки бизнеса. В другой компании разработка подобной директории позволила уменьшить интернет - трафик, и расходы компании были сокращены.

Типична ситуация, когда сотрудники разных подразделений большой компании, работая над схожими проблемами, тратят время на поиски одной и той же информации, подписываются на одни и те же СМИ и электронные ресурсы. Управление знаниями позволяет сократить потери времени и денег за счет централизации доступа к знаниям.

Многие руководители ощущают так называемую информационную перегруженность, т. е. вынуждены тратить свое время на поиск нужных данных в большом информационном потоке. Кастомизация знаний – предоставление только необходимой информации – позволяет руководителям быстрее и эффективнее принимать решения.

Косвенные выгоды, получаемые компанией от управления знаниями, менее очевидны, и их сложнее подсчитать. Сохранение и использование прошлого опыта сотрудников во многих случаях способствует получению конкурентного преимущества компании на рынке.

Оценить, насколько компании выгодно управлять знаниями, действительно непросто, но вполне возможно, если определены цели управления знаниями в конкретной компании.

**2.4. Перспективы развития управления знаниями**

По данным компании Gartner Group, в 1998 году началась массовая реализация систем управления знаниями, и сейчас подобные системы развернуты практически во всех крупных компаниях

К ключевым идеям, влияющим на современные тенденции развития бизнеса, можно отнести организационное обучение, управление знаниями, виртуальные корпорации, реинжиниринг и инновации в бизнес процессах, комплексные системные приложения для бизнеса, самоадаптирующиеся системы, электронную коммерцию, интернет-стратегии, права интеллектуальной собственности, технологии аутсорсинга, информационные порталы и т.д.

Данные идеи, могут быть выражены одной простой фразой: радикальные непрекращающиеся изменения. Такие идеи как управление изменениями, обучение формальное и неформальное, адаптация, подвижность и гибкость были популярны в течение нескольких последних лет. Однако, в последние годы, ускоряющаяся и глобальная природа изменений достигла беспрецедентных пропорций, что определялось логикой предопределения и планирования. Этот факт добавил актуальности для создания новых бизнес -моделей, которые не зависят от природы и процессов изменений.

Управление знаниями с точки зрения стратегической перспективы развития бизнеса состоит в отчуждении всего того, что вы знаете до того, как это сделают другие, и получение выгоды, преимущества посредством создания благоприятных возможностей, о которых еще и не думали другие. В общем, управление знаниями сосредоточено на постоянно-меняющейся среде (окружении), в которой работают, адаптируются и выживают общества, организации, люди.

В данном случае, управление знаниями должно рассматриваться скорее как дисциплина, методология, нежели как «панацея» или технологическое решение. Сами идеи управления знаниями стали популярны именно потому, что бизнес модели, построенные на принципах автоматизации и на логике памяти прошлого, оказались не адекватны реалиям времени, искажали будущий прогноз и тенденции. Более проблематичным является влияние таких моделей на формирование содержания, ввод данных, чем на бизнес-процессы и вывод данных из систем. И, по мере того, как по всему миру наблюдается рост популярности IT-систем, наиболее критичным становится использование решений по управлению знаниями с точки зрения протекания бизнес-процессов и людей, вовлеченных в них.

Решения по управлению знаниями становятся тем актуальнее, чем меньше бизнес-процессы и люди привязаны к структуре организации и географическим границам. И только посредством сравнения корпорации осознают, что управление знаниями обеспечивает адаптацию, выживание и сохранение компетенций на фоне постоянно-растущих глобальных изменений. Чтобы преуспевать в такой среде, компания должна строить бизнес не только и не столько на потенциале IT-систем в области работы с данными, но и на «креативности» и инновационности людей внутри и вне компании. Ключевое решение состоит в постоянной оценке и переоценке монотонно-протекающего бизнес-процесса, «выдергивании» из него и исправление моментов, которые могут препятствовать постоянному обучению и инновациям.

Управление знаниями может рассматриваться как мощное конкурентное преимущество только в фирме, ориентированной на постоянные изменения бизнес-процессов. Ни одна информационная технология или сами данные не могут ни обеспечить конкурентного преимущества на долгосрочный период, ни выполнить принятые решения (если решения вообще принимаются на основе понимания и способности проникновения в суть информации и данных). Конкурентные преимущества могут быть достигнуты только «переводом» информации в ценные, смысловые руководства к действию.

Таким образом, в перспективе, знание состоит в действии: в эффективном представлении данных и информационных ресурсов для принятия решений, и, в основном, в самом выполнении принятого решения. Менеджерам необходимо определять и постоянно усовершенствовать свои руководства к действию (методики, должностные инструкции и т.д.), убеждаться, что они не ограничены в развитии и возможностях в условиях меняющейся бизнес - среды. Только такая стратегия управления знаниями и её воплощение в жизнь с помощью информационных и коммуникационных технологий обеспечивает наибольшую вероятность быть первым.

Из последних наиболее заметных бизнес - тенденций можно выделить объединение под тематикой управления знаниями различных направлений менеджмента, технологий. Именно поэтому трудно найти «обычное» или наиболее принятое понимание темы управления знаниями в различных компаниях. Консенсус, объединяющий ключевые понятия управления знаниями состоит в следующем: сотрудники компании и процессы, в которые они вовлечены, являются основными и критическими объектами управления знаниями.

Управление знаниями необходимо для выживания и функционирования в условиях кризисной экономики. Устареет ли управление знаниями, будет ли заменено другой бизнес - стратегией, более соответствующей новой бизнес - среде. Проводя первую аналогию на эту тему, вспоминаются стратегии управления взаимоотношениями с клиентами, управления качеством, реинжиниринга бизнес процессов и многие другие: вышли они из употребления? Однозначного ответа нет.

Да, они устарели в той форме, в которой определялись рамки их использования и в которой они внедрялись на практике. Однако, есть области реализации стратегии управления знаниями, которые сильно связанны с использованием технологий, ориентированных на условия бизнес - среды прошлого. Полагаясь на практику внедрения управления знаниями многих компаний, хочется верить, что управления знаниями будет иметь больший период жизни, чем любая из перечисленных технологий.

В заключение этого хочется отметить, что любая бизнес-стратегия обязана привязывать свои основные положения к текущей ситуации в бизнес - среде. Стратегия, которая сможет обеспечить более полное выполнение этих условий будет имеет право занять место управления знаниями.

**Заключение**

Итак, для своевременного принятия адекватных решений в условиях быстро меняющегося рынка, важно уметь пользоваться огромным багажом знаний, которым располагает практически любая современная компания. Однако не во всех компаниях внедрена методика управления знаниями, без которой невозможно эффективное использование информации, рассредоточенной в головах сотрудников, базах данных, хранилищах документов, сообщениях электронной почты, отчетах о продажах, данных о клиентах, партнерах и конкурентах организации.

Современная компания действует в условиях растущей конкуренции, носящей хаотический, сложный и глобальный характер, требующей сокращения времени реакции в условиях ограниченных ресурсов. Знания сотрудников и организаций в целом становятся ценным ресурсом, который начинает учитываться наравне с другими материальными ресурсами. Современные методики управления знаниями позволяют достигать измеримых бизнес - результатов от их внедрения.

Фирмы, применяющие управление знаниями, все чаще выигрывают на рынке по сравнению с компаниями, использующими обыкновенный сбор и накопление информации в слабоструктурированной «кипе».

Очевидно, что наличие в организации, такой концепции как управление знаниями помогает вывести предприятие на новый, качественный уровень ведения бизнеса. К сожалению, основные принципы по управлению знаниями получили признания совсем недавно, когда многие российские и зарубежные концерны, вследствие отсутствия или игнорирования такой системы потерпели фиаско. Поэтому основной задачей, является абсолютное внедрение такой программы в каждое предприятие. Причем не имеет значение частный ли это сектор и государственный, важно наличие такой системы как обязательной и неотъемлемой. Следует также отметить, что российским бизнесменам более легко адаптироваться к этой программе. Вследствие того, что российский бизнес сравнительно молодой, ему не придется избавляться от старых принципов в менеджменте, что позволит лаконично подстроиться в идеальную модель, которую сегодня представляет программа управления знаниями.

**Список литературы**

1. Бейдер А. Системы управления знаниями для банков. // Банковские технологии. – 2001. – № 11.
2. Александр Букович У., Руфь У. Управление знаниями. Руководство к действию. – М.: ИНФРА-М, 2002.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики им. А.С. Грибоедова, 1999.
4. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. – М.: ИНФРА-М, 1996.
5. Гаврилова Т.А., Хорошевский В.Ф. Базы знаний интеллектуальных систем. – СПб: Питер, 2000.
6. Девятков В.В. Системы искусственного интеллекта. – М.: Изд. МГТУ им. Баумана, 2001.
7. Крыштафович А.Н. Управление знаниями – перспективное направление менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 1.
8. Петрухин В.С. Менеджмент XXI века: пропедевтика, теория, практика высшей производительности труда (руководство для бизнеса). – М.: ЗАО Издательский центр «Зеркало», 1998.
9. Прохоров А. Технологии управления знаниями и документооборот. // КомпьютерПресс. – 2002 – № 1.
10. Райс-Джонстон У. Тактический менеджмент. – СПб.: Питер, 2001.
11. Робертс-Уитт Сара Л. Системы управления знаниями: все знания – на службу фирме. // PC Magazine. – 2000. – № 10.
12. Система управления знаниями изменила лицо бизнеса. // Комерсантъ. – 2001. – 25 мая.
13. Страссман П. Беспокойные знания. // ComputerWorld-Россия. – 1999. – № 42.
14. Хорган Дж. Конец науки. Взгляд на ограниченность знания на закате Века Науки. – СПб.: Амфора, 2001.