

# Управление Знаниями

## Репродуктивный реферат-резюме

### Источник:

Системы управления знаниями (методы и технологии)//Монография//А.Ф. Тузовский, С.В. Чириков, В.З. Ямпольский, под ред. В.З. Ямпольского/институт «Кибернетический Центр» ТПУ отдел информатизации ТНЦ СО РАН//Издательство научно-технической литературы//Томск, 2005//Электронный ресурс доступа: portal.tpu.ru /SHARED/y/YVZ/work/Tab1/SUZ\_monogr.pdf

### Введение.

«Накопление, распространение и передача знаний от поколений к поколениям во все времена определяли развитие человеческой цивилизации. В последние десятилетия знания, интеллектуальные ресурсы приобрели особую значимость в социальном и экономическом развитии общества. Это связано с действием ряда фундаментальных факторов и, прежде всего, с информационной революцией и возникновением новой экономики<sup>1</sup>».

Мы живем в Век Знаний. Информационная революция и бурное развитие средств коммуникации привели к небывалому прогрессу в обработке, хранении и передаче информации.

Большинство современных и бурно развивающихся компаний рассматривают Знания как свой интеллектуальный капитал, как новый источник богатства, как важный фактор приобретения конкурентных преимуществ [Wiig К.М., 1993; Румизен М.К., 2004].

**Для эффективного развития некоммерческой организации в современных экономических условиях ей, так же, как и любой коммерческой организации, необходимо применять методы и подходы, основанные на Знаниях, а также создавать и совершенствовать процессы управления знаниями, ориентируясь на быстрый темп обновления Знания и необходимость его постоянного пополнения**

К сожалению, процесс управления знаниями, особенно в неправительственных организациях, несмотря на всю актуальность, зачастую или вообще не применяется, или находится на начальной стадии и управляется слабо и не системно.

**«Понимание растущей роли человеческих ресурсов (human resource), организационного управления (organizational behaviour) и информационных технологий (information technologies) в повышении эффективности современных компаний явилось основной причиной того, что...специалисты различных научных направлений стали активно исследовать и обсуждать проблематику управления знаниями (knowledge management)»<sup>2</sup>.**

<sup>1</sup> Системы управления знаниями (методы и технологии)//Монография//А.Ф. Тузовский, С.В. Чириков, В.З. Ямпольский, под ред. В.З. Ямпольского/институт «Кибернетический Центр» ТПУ отдел информатизации ТНЦ СО РАН//Издательство научно-технической литературы//Томск, 2005//Электронный ресурс доступа: portal.tpu.ru /SHARED/y/YVZ/work/Tab1/SUZ\_monogr.pdf

## Что такое Знание.

Существует множество определений Знания. Например:

- «Знание – это проверенный практикой результат познания действительности и верное ее отражение в сознании человека» (Большая Советская Энциклопедия, 1972).
- «Знание – это способность превращать информацию и данные в эффективные действия» (Applehans W., 1999).
- «Знание – это совокупность информации, понимания, осведомленности, полученных в результате опыта» (Oxford Advanced Learners Dictionary, 1982)
- «Знание – это комбинация данных и информации, к которым добавлено мнение, мастерство и опыт эксперта, что в результате дает ценный актив, который может быть использован для оказания помощи в принятии решений» (European Guide to good Practice in Knowledge Management, Part1)

«Понятие «знание» тесно связано и с такими понятиями, как «информация», «данные». Между этими понятиями нет четких границ. Рассел Аккоф, один из классиков исследования операций, предложил следующую, вполне убедительную иерархию:

**данные – информация – знания – понимание – мудрость**

**Данные** – это некоторые неупорядоченные символы, рассматриваемые безотносительно к какому-либо контексту.

**Информация** – это выделенная и упорядоченная часть базы данных, обработанная для использования, то есть отвечающая на вопрос: «Кто?, Что?, Где?, Когда?»

**Знание** – это выявленные тенденции или существенные связи между фактами и явлениями, представленные в информации.

**Понимание** – это осознание закономерностей, содержащихся в разрозненных знаниях, позволяющее ответить на вопрос: «Почему?»

**Мудрость** – взвешенное, оцененное понимание закономерностей с точки зрения прошлого и будущего.

Продвижение по уровням иерархии понятий от «данных» к «мудрости» не есть механическое суммирование данных, информации, знаний. Каждое из приведенных понятий является основой для последующего, материалом для получения элементов нового более высокого качества знаний. При этом, как считает Р. Аккоф, первые четыре понятия имеют дело с прошлым или с тем, что уже известно, а «мудрость» касается будущего»<sup>3</sup>.

## Свойства знаний.

«Знания представляют особый вид интеллектуальных ресурсов, обладающий рядом специфических свойств.

---

<sup>3</sup>Там же, стр.9, глава 1.1.

**Знания долговечны, ибо они нематериальны.** Здесь нет парадокса. Даже такие прочные и долговечные творения человечества, как египетские пирамиды подвержены эрозии и разрушаются от времени. А вот геометрическая модель пирамиды нетленна.

**Знания инвариантны к пространству.** Они легко распространяются, в особенности по современным цифровым сетям телекоммуникаций. Причем это происходит практически без затрат по сравнению с материальными ресурсами (нефть, уголь, руда и т.п.). И потому глобализация знаний по существу является свершившимся фактом.

**Знания – постоянно увеличивающийся ресурс.** Его расширенное воспроизводство обеспечивают наука, технический прогресс, образование. В последнее время, благодаря развитию региональных и международных связей, новых коммуникационных возможностей, которые представляют современные системы связи и транспорта, а также деятельности транснациональных корпораций, темпы прироста знаний и их использование кратно возросли. Как не без основания утверждает Paul [Romer P, 1995]: «знания – единственный неограниченный ресурс, единственный актив, который увеличивается по мере его использования». Идеи рождают новые идеи, переданные (проданные) знания остаются с теми, кто ими делится (продает).

**Знания можно продавать многократно, ибо они слабо отчуждаемы.** У того, кто их продает, остается не меньше. Следует признать, что в коммерциализации знаний имеет место специфическая проблема. Мало кто готов покупать знания, пока не поймет, в чем их суть, а познав, – теряет желание к их приобретению по понятным причинам.

**Знания чувствительны к фактору времени.** Их ценность сильно связана с временем тогда, когда речь идет о принятии решений. Имеет место и старение знания, по аналогии с моральным износом оборудования. В США даже установлена своеобразная единица устаревания знаний – период полураспада знаний – время после обучения, в течение которого профессионалы теряют половину первоначальной компетентности. К знаниям с длительным периодом полураспада относятся фундаментальные знания.

**Знания социальные, являясь одновременно и общественным, и частным благом.** Знания, не востребованные рынком, существуют в форме общественного блага (культура, образование, фундаментальная наука и т.д.). Знания превращаются в частное благо, когда они востребованы рынком как экономический ресурс.

**Знание – орудие конкуренции.** Интеллектуальный капитал (intellectual capital), менеджмент знаний (knowledge management) признаются сегодня важнейшими инструментами и ресурсами индустриальных и сервисных компаний в обеспечении эффективности их деятельности и, следовательно, в обеспечении их преимуществ в конкурентной борьбе. Отсюда и повышенный интерес активных компаний к созданию офисов и технологий управления знаниями, к созданию и развитию систем управления знаниями.»<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Там же стр.22, глава 1.5.

## Уровни Знаний.

Различаются такие уровни знания, как:

- «знаю что»;
- «знаю как»;
- «знаю почему».

**«Знаю что»** определяет, какое действие (что) необходимо предпринять, если это необходимо в силу разных причин. Например, продавец, знающий, какой товар лучше всего будет продаваться «здесь и сейчас», обладает именно таким уровнем знания.

**«Знаю как»** - более высокий уровень знания, подразумевающий знание того, **каким образом** что-то сделать. Такое знание необходимо, когда простые и известные способы реализации знания уровня «знаю что» не работают. Пример: продавец, придумывающий как лучше продать свой (включая, в том числе стратегию размещения товара на полках, информирование покупателей и т.д.)

**«Знаю почему»** - самый высокий уровень знания. Этот уровень знания предполагает понимание причинно-следственных отношений, процессов взаимодействия различных структур и прогнозирование рисков. Как правило, этот уровень Знания реализуется через глубокое изучение теории, наличие опыта. Пример: менеджер по продажам, изучающий и прогнозирующий продвижение определенного товара на общем рынке продаж, с учетом всех рисков.

## Систематизация Знаний.

Существует множество способов систематизации знаний, но наиболее распространенный – различение «неявного (скрытого)» и «явного» знания.

**«К неявным знаниям (tacit knowledge)...** относятся опыт, мастерство, культура мышления, интуиция, хранящиеся в нейронных структурах головного мозга человека как результат генетической наследственности, образования и приобретенного жизненного опыта. Неявное знание – это способность человека к адаптации в меняющихся условиях. Неявные знания существуют в умах специалистов, развиваясь во времени, через опыт, почерпнутый из профессиональной деятельности, книг, наставничества, а также обучения. Неявные знания зависят от жизненных ресурсов личности, от ее биофизических свойств и психологического потенциала... Опыт, интуиция и культура мышления, передающиеся по наследству и будучи сформированными, отчасти образованием, обеспечивают (неявному) знанию способность преодолевать сложности.»<sup>5</sup>

Скрытое знание находится в мозгу человека и, согласно определению Поляного (1966), с трудом поддается формулировке. Большинство видов знаний первоначально носят скрытый (неявный) характер. Они с большим трудом развиваются на протяжении длительного периода времени методом проб и ошибок и используются не полностью, поскольку «организация не знает, ЧТО она знает» (O'Dell и Grayson, 1988, стр. 154).

Если неявное знание, безусловно, признается полезным, возникает необходимость перевода неявного знания в явное для обеспечения его доступности для других.

**«К явным знаниям (explicit knowledge)** относятся описания теорий, методов, методик, технологий, механизмов и машин, конструкций, систем и т.п. Явные знания

---

<sup>5</sup> Там же, стр.16, глава 1.4. 1.

хранятся на реальных физических носителях (в книгах, бумажных документах, рисунках, схемах, фильмах, аудио и видеозаписях, магнитных и электронных файлах и базах данных и т.п.).

К явным знаниям также можно отнести многочисленные компоненты информационных систем организации, такие, как:

- данные (файлы с данными, базы данных, базы инструкций и правил регламентного характера);
- документы (файлы с текстами в разных форматах);
- разнообразные программы (расчетные, аналитические, управления данными, графические, экспертные), реализующие разнообразные алгоритмы решения задач;
- адреса ресурсов и ссылки, фиксирующие местонахождение различных информационных ресурсов в архивах компании и в сетях Интернет.

Иначе говоря, явные знания организации – это все то, что остается в ее офисах, когда все сотрудники уходят домой, и без чего в значительной мере также невозможна их эффективная деятельность.

Необходимо понимать, что явные знания, несмотря на стремительный рост их объемов в книгах, журналах, электронных базах и сетях, являются лишь частью всех знаний. Обучение по книгам, через Интернет – это работа только с явными знаниями.»<sup>6</sup>

#### **Обмен и трансформация Знаний. Модель SECI.**

Между явными и неявными знаниями происходит непрерывный обмен и трансформация [Нонака И., Такеучи Х., 2003]. Этот циклический процесс, представленный 4-мя фазами (рис.1):

**1. Социализация (S)** – процесс взаимодействия, обеспечивающий конверсию знаний. Совместное использование знания через коммуникацию или общий опыт (например, обучение)

**2. Экстернализация (E)** преобразует подразумеваемые (скрытые, неявные) знания в явные, доступные для общего пользования (с тем, что знают и умеют отдельные люди, могут ознакомиться и научиться этому все, кому интересно и необходимо, используя задокументированные знания: отчеты, описания, схемы, инструкции, практические пособия и т.д.)

**3. Комбинация (C)** – объединение отдельных знаний, описания процесса получения навыков в единое целое, в некую систему: создание основы Знаний (и основных знаний), распространение лучших практик. Сочетание различных компонентов очевидного (явного) знания, создание образцов и т.д.

**4. Интернализация (I)** – другая модель конверсии знаний, суть которой состоит **в переводе явных знаний обратно в подразумеваемую (скрытую) форму**: учимся, делая (делая – учимся!). Обучение на рабочем месте. Люди явное знание переводят в неявное (в собственные знания, навыки, умения, опыт и т.д.).

---

<sup>6</sup> Там же, стр.17, глава 1.4.2.



«Перечисленные процессы не происходят изолированно, а выполняются вместе в различных комбинациях в обычных производственных ситуациях. Например, знания создаются в результате взаимодействия сотрудников и явных знаний. Посредством разнообразных взаимодействий неявные знания материализуются и распределяются.

Хотя индивидуумы (например, сотрудники) повседневно участвуют во всех этих процессах, с точки зрения управления знаниями и, следовательно, с точки зрения организации наибольшая ценность возникает от их комбинации, так как при этом создаются новые знания, распространяются и усваиваются другими сотрудниками, которые могут использовать их и таким образом формировать новый опыт и неявные знания. Последние, в свою очередь, могут использоваться совместно с другими сотрудниками и т.д.

Траекторию развития описанного процесса, имея в виду его многоплановость и слабую предсказуемость, видимо, лучше всего описывает спиралеобразный характер движения»<sup>7</sup>.

<sup>7</sup>Там же, стр.19, глава 1.4.3.

«...Знания находятся, главным образом, в голове человека, мозг которого обладает уникальной способностью создавать и работать со Знанием.

При выполнении интеллектуальной работы человек усваивает данные и информацию, пытаясь найти решение некоторой проблемы. Проблема может носить внешний по отношению к индивидууму характер или внутренний, если, например, речь идет о повышении объема и уровня его знаний. По мере усвоения новых данных и информации человек (осознанно или неосознанно) пытается встроить их в общую структуру своих знаний. При этом в структуре его представлений могут возникать противоречия и сложности, которые человек тем или иным способом преодолевает. Упрощение сложности такого рода достигается в результате мыслительной деятельности человека путем новых обобщений и уточнения (развития) связей. Эти обобщения и связи позволяют упорядочить хранение и упростить понимание новой информации, а также ее запоминание и использование.

Человек в определенной мере ограничен в объемах запоминания разрозненных данных и сведений. Ему гораздо проще работать с упорядоченной информацией, со связанными наборами понятий, с цельными структурами знаний. Как разлитую жидкость сила притяжения собирает в более низких местах, так и головной мозг человека собирает отдельные элементы понятий и отношений в слитые, связанные структуры. Если связывания не происходит, мозг уточняет понятия, достраивает структуры, связи, которые, в конце концов, позволяют ему достигнуть цельного представления. Человек находится в состоянии творческих мук до тех пор, пока не наступает момент формирования ясного понимания явления, ситуации, проблемы.

Современные информационные технологии оказывают существенную помощь человеку в преодолении имеющихся ограничений мозга в части объемов и скорости поиска и связывания информации и понятий из многих разнообразных источников в единую сеть, и в этом, очевидно, состоит их постоянно возрастающее значение.<sup>8</sup>»

#### **Некоторые методы передачи неявных знаний.**

В процессе передачи неявных знаний огромную роль играет процесс взаимодействия, осуществляемый через сотрудничество, дискуссии и свободный обмен идеями.

Например, при общении у собеседника может неожиданно возникнуть какой-то вопрос, который он неосознанно сформулировал, а у отвечающего может возникнуть объяснение, которое он не планировал дать, но которое появилось в связи с обсуждением, ответами на вопросы и комментариями окружающих. Таким образом, сотрудничество приводит к формированию новых знаний.

При извлечении знаний в процессе межличностного сотрудничества полезно использовать коммуникативные методы, а именно:

- пассивные (наблюдения, протоколы «мыслей вслух», лекции);
- активные (игры, диалоги, круглые столы);
- групповые («мозговой штурм», ролевые игры);

---

<sup>8</sup> Там же, стр. 21, глава 1.4.3.

- индивидуальные (анкетирование, интервью, экспертиза).

Процесс взаимодействия для передачи и распространения неявных знаний может быть довольно эффективно осуществлен методами **«мозгового штурма»** (групповая генерация идей, путей реализации идей, выбор способа решения задачи), **методом непосредственного общения, методом постпроектного анализа (перевода проблемы в задачу)** и др.

**Мозговой штурм** (Brainstorming) – это процесс, включающий группу людей, которые встречаются для рассмотрения проблемы и затем намеренно предлагают так много необычных решений, насколько это возможно. Участники высказывают идеи, как только они возникают у них, затем развивают идеи, высказанные другими. Все идеи фиксируются и не критикуются. Только когда сеанс мозгового штурма завершается, идеи оцениваются. Мозговой штурм помогает в решении проблем и создании новых знаний из уже имеющихся.

Для успешного проведения мозгового штурма полезны следующие рекомендации:

- ведущий должен контролировать процесс и поддерживать его проведение;
- в начале должна быть определена проблема, которую нужно решить, и критерии, которым должно соответствовать полученное решение.
- ведущий должен поощрять энтузиазм, не критическое отношение между участниками штурма, стимулировать и поощрять активное участие всех членов команды;
- сеанс должен продолжаться в течение фиксированного времени, и ведущий должен следить, чтобы мыслительная деятельность участников продолжалась не слишком долго;
- ведущий должен стараться удержать мозговой штурм на заданной теме и направлять его на выработку практически значимых решений;
- желательно, чтобы участники процесса мозгового штурма были бы представителями различных областей знаний, обладающими разным опытом работы (разнообразие их априорных знаний и опыта способствует зарождению большего количества творческих идей в течение сеанса мозгового штурма);
- участники мозгового штурма должны быть раскрепощены, пребывать в хорошем и даже веселом настроении, что также способствует зарождению новых идей как сугубо практических, так и совершенно непрактичных;
- идеи не должны критиковаться или оцениваться в ходе сеанса мозгового штурма (критика тормозит генерацию идей, вводит элемент риска для членов группы в высказывании своих идей; все это сдерживает творчество и мешает непринужденному ходу мозгового штурма);
- участники мозгового штурма должны не только предлагать свои идеи, но также должны поддерживать чужие, «воспламеняться» от ассоциаций с идеями других участников и развивать их;



- ход сеанса должен записываться либо в виде отдельных существенных заметок, либо полностью на магнитофон/диктофон (эта запись в дальнейшем должна анализироваться, а предложенные варианты идеи оцениваться);
- в ходе мозгового штурма полезно записывать и впоследствии исследовать идеи на доске с тем, чтобы они были видны всем участникам.

**Непосредственное общение** или свободный обмен идеями (Face-to-Face Interaction) является традиционным, широко используемым методом передачи неявных знаний (socialisation), которыми владеют сотрудники организации. Такое общение является неформальным и весьма плодотворным. Личное взаимодействие способствует увеличению коллективной памяти организации, развивает доверие и поощряет сотрудников к обмену знаниями.

Общение усиливает в организации социальные связи, повышает коллективное понимание цели и смысла решаемых задач и проблем.

Непосредственное общение приводит к появлению консенсуса в том, что является необходимым знанием, и к созданию (выявлению) новых знаний. Оно создает среду, в которой участники видят свою организацию как сообщество людей, способных разносторонне анализировать информацию (т.е. создавать знания).

**Постпроектный анализ** (Post-Project Reviews) – это сессии, собрания, семинары с разбором результатов выполненной работы. Они используются для выделения приобретенного опыта (уроков) в ходе выполнения проекта в процессе деятельности организации. Такие критические анализы и обзоры способствуют фиксации знаний, причин успехов и неудач, лучших практических решений. Постпроектный анализ повышает эффективность обучения сотрудников, создает возможность повторного использования знаний в последующих проектах.

Для эффективного использования этого метода должно выделяться специальное время для сессий, собраний, семинаров. Важно также, чтобы постпроектный анализ осуществлялся сразу после завершения проекта, когда все плюсы и минусы свежи в памяти, а участники событий и работ не отошли от дел и не потеряли к ним интерес.

### **Личные и корпоративные знания.**

«В процессах обмена неявными знаниями, в установлении границ между личным и корпоративным знанием имеют место определенные проблемы. Прогрессивная система управления знаниями организации должна в этом отношении исходить из понимания, что неявное знание остается в головах индивидуумов и является их личным знанием, в то время как результат его применения – инновационные идеи, стратегии, решения, продукция, создаваемая структурными подразделениями в течение оплачиваемого времени, становятся корпоративными знаниевыми ресурсами, организационным знанием.

Корпоративная культура действует, таким образом, как посредник между личностным и организационным знанием, определяя, какие знания принадлежат организации, а какие – личностям и группам.

Правила, по которым действует этот посредник, должны минимизировать ситуации, когда сотрудники не склонны передавать свои знания в корпоративные базы

знаний, опасаясь потерять на них право собственности. Ни в части авторских прав, ни в части моральных и материальных вознаграждений носители явных знаний не должны чувствовать себя ущемленными. В этих вопросах корпоративная культура должна выступать гарантом справедливости.»<sup>9</sup>

### **Эффективное использование Знаний.**

«Существуют две основных сферы приложения знаний – повышение **эффективности производства и внедрение инноваций**.

**Эффективность** достигается за счет новых подходов, методов и технологий в обеспечении увеличения объемов деятельности и снижения затрат.

**Инновации** обеспечивают создание новых продуктов, товаров и услуг, новых видов деятельности и структур.

Эффективное формирование и использование Знаний (интеллектуальных ресурсов) во многом зависит от организационной среды, в которой протекают эти процессы. Важнейшей характеристикой такой среды является **корпоративная культура**.

**В понятии «корпоративная культура» объединяются миссия и цели организации, культивируемые ценности и убеждения, стиль руководства, нормы, правила поведения и способы принятия решений.**

Предпринимаются различные попытки анализа и сопоставления корпоративных культур, в том числе:

- интеллектуально-ориентированные или интеллектуально-безразличные культуры;
- культуры, ориентированные на приобретение знаний или на создание знаний;
- культуры, ориентированные на накопление знаний или на их распространение.

Представляется достаточно очевидным, что с точки зрения эффективного управления интеллектуальными ресурсами наиболее прогрессивным является **интеллектуально-ориентированный** тип корпоративной культуры, оптимальным образом сочетающий в себе **приобретение знаний и технологий со стороны и их собственное производство** и обеспечивающий организации конкурентные преимущества и высокую мобильность в меняющихся условиях внешней среды»<sup>10</sup>.

### **Обучающаяся организация.**

Для эффективного использования знаний и интеллектуальных ресурсов компании важное значение имеет **концепция обучающейся организации** (learning organization).

П.Сендж в своей книге «Пятая дисциплина» [Sendge P., 1990] определяет обучающуюся организацию как **организацию, в которой невозможно не учиться, ибо обучение включено в саму жизнь**. При этом выделяются следующие основные составляющие обучающейся организации:

- системное мышление;

<sup>9</sup> Там же, глава 3, стр.74

<sup>10</sup> Там же, стр. 27, глава 1.6.

- персональное мастерство;
- ментальные модели;
- общее видение;
- групповое обучение.

**Системное мышление** состоит в осознании всеми сотрудниками организации зависимости общих результатов от индивидуальных.

**Персональное мастерство** заключается в достаточном уровне знаний, умений, компетенций сотрудников.

**Модели ментальности** представляют глубоко укоренившиеся обобщения и представления сотрудников и организации в целом, влияющие на понимание мира и совершаемых действий.

**Общее видение организации** реализуется в ее стратегии и вытекающих из нее оперативных планах.

**Групповое обучение** заключается в активных формах совместной деятельности, в решении конкретных проблем и задач по повышению эффективности деятельности.

«Необходимым атрибутом конкурентоспособной организации является наличие действующей **непрерывной системы обучения персонала**.

Традиционная система профессионального обучения, включающая профессиональные училища, колледжи, институты и университеты, обычно решает задачу подготовки специалистов широкого профиля с базовым набором фундаментальных и прикладных знаний.

Система обучения в организации (на рабочем месте) должна в относительно короткие сроки обеспечивать адаптацию фундаментальных и прикладных знаний специалиста к профилю конкретной организации, к постоянно меняющимся требованиям конкретных рабочих позиций при внедрении новых технологий, освоении новых проектных направлений и т.д.

**Существенное расширение доступа к знаниям, ставшее возможным благодаря современным информационным технологиям, в значительной мере видоизменяет характер отношений между профессионалом и непрофессионалом, организацией и сотрудником, источником и получателем знаний.**

**Тем самым получает мощную поддержку концепция и практика непрерывного образования, дающая возможность человеку учиться на протяжении всей жизни, как альтернатива традиционному образованию (возможно, и весьма достойного) - один раз на всю оставшуюся жизнь.**

Для построения системы непрерывного обучения персонала, как одного из важнейших элементов создания и распространения знаний, возможно использовать различные формы: индивидуальное обучение и консультирование, семинары, тренинги и т.д.

При современном уровне развития информационных технологий, электронных систем дистанционного обучения оптимальным является способ, основанный на синтезе

разнообразных форм обучения [Вебер А.В., Данилов А.Д., Шифрин С.И., 2002]. Речь идет о построении системы непрерывного организационного обучения персонала на основе создания **сетевой среды обучения**, основными элементами которой являются:

- создание хранилища знаний организации, корпоративная память, содержащие структурированную совокупность явных знаний в виде баз данных и знаний с соответствующими метаописаниями<sup>11</sup>;
- наличие сервера сетевой среды, содержащий правила и методические рекомендации, обеспечивающие организации рациональное управление процессом освоения знания;
- наличие Web-портала организации с развитым доступом к Интернету и к международным информационным ресурсам;
- наличие тренерских кадров по различным направлениям деятельности организации;
- включение обучения в должностные обязанности сотрудников и обеспечение рабочих мест необходимым оборудованием для сетевого обучения.

Такого рода сетевая среда обучения, развивающаяся вместе с развитием организационной системой управления знанием, позволяет:

- обеспечить массовый и в то же время персонализированный процесс обучения сотрудников;
- обеспечить личную образовательную и личную познавательную траекторию каждому обучающемуся сотруднику с учетом его интеллектуальных способностей и индивидуальных потребностей в знаниях;
- сократить время обучения и, соответственно, отрыв специалистов от выполнения своих непосредственных должностных обязанностей, т.к. с помощью системы сетевого обучения процесс обмена и получения нового знания может проходить асинхронно («не все сразу»);
- сократить общие затраты организации на обучение, так как система сетевого обучения по сути, является лишь еще одной подсистемой организационной системы управления знаниями, создаваемой для удовлетворения многоцелевых интересов персонала.»<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Метаописания – «описание описаний» (или метаданные – «данные о данных») - информация, описывающая структуры используемых программой данных, а также, способы их представления, методы их обработки, права доступа к ним и прочие настройки. Пример: большинство более-менее качественных ресурсов в интернете созданы на базе некоторой системы управления содержимым сайта, которая, в свою очередь, формирует «контент» веб-страниц на основе определенной информации, извлекая ее, к примеру, из базы данных. Эта информация и является метаданными (или метаописанием) по отношению к содержимому управляемого сайта, потому как содержит перечень страниц, панелей, меню, профилей пользователей и прочих структурных элементов сайта – является данными, описывающими данные (источник: <http://codingcraft.ru/metadata.php> )

<sup>12</sup> Там же глава 3, стр.65

### **Жизненный цикл знаний.**

«Все без исключения организации взаимодействуют с внешней средой для достижения своих целей.

Основной целью любой организации является производство и предоставление продукции и/или услуг потребителям. Для достижения этой цели руководители и сотрудники организации используют собственные знания, знания партнеров, поставщиков и потребителей в собственных бизнес-процессах, а также в процессах взаимодействия и сотрудничества.

Организационные (социальные) системы адаптивны по своей природе, то есть приспосабливаются, обучаются, развиваются.

Любая организация зарождается на определенном уровне знаний своих сотрудников, функционирует, используя и пополняя корпоративные знания (о продукте, о технологиях, о потребителях и рынке), являясь одновременно и получателем, и источником такого рода знаний.

В организации и вне ее происходит непрерывный процесс движения информации и знаний. Знания поступают в организацию в разнообразных формах (набор персонала, повышение квалификации, изучение специальной литературы, приобретение лицензий), формируются и развиваются в процессе проектной, инженерно-технической, производственной и маркетинговой деятельности, передаются вместе с товарами и услугами.

Знания движутся в форме человеческого капитала при перемещении рабочей силы, при оказании или получении консалтинговых услуг, а также в виде интеллектуальных продуктов. К последним относятся: результаты фундаментальных исследований, результаты НИОКР, техническая документация, лицензии и т.п.

Таким образом, в каждой организации, вне зависимости от сферы ее деятельности, вне зависимости от степени ее взаимодействия с внешним миром, осуществляется непрерывный процесс движения знаний большей или меньшей степени интенсивности, то есть осуществляется некий процесс производства, обобщения и распространения знаний, в том числе через продукцию и услуги потребителям»<sup>13</sup>.

### **Основные этапы жизненного цикла знаний**

«В соответствии с методологией системного анализа [Перегудов Ф.И., 1976], в жизненном цикле знаний (ЖЦЗ), как и в жизненном цикле любой сферы деятельности, можно выделить три основных процесса (этапа):

- **выявление потребности в знаниях;**
- **производство (создание) знаний;**
- **потребление (утилизация) знаний.**

Данная концептуальная модель нуждается в пояснениях относительно различных вариантов и условий ее функционирования.

- персонал организации склонен участвовать в пополнении знаний в результате осознания разрыва в их текущем и целевом (желательном) состоянии;

---

<sup>13</sup> Там же глава 2, стр.28

- выявление таких разрывов (проблем) сотрудниками или структурными подразделениями организации инициирует деятельность по обучению сотрудников, которая ведет к появлению догадок, суждений, теорий и предложений относительно способов решения проблем;
- по мере обучения и генерации новых знаниевых утверждений формируются группы коллективного обсуждения, где происходит неформальный обмен идеями и их критический доброжелательный анализ; (на индивидуальном и групповом уровне этот процесс может продолжаться сколь угодно долго, пока новые идеи и утверждения не будут использованы в практической деятельности; как правило, этому предшествует проверка истинности идей на организационном уровне компании. Процессы формулировки «утверждений о знаниях» и их оценивание имеют прямое отношение к созданию знаний;
- не все «утверждения о знаниях», сформулированные индивидуумами или группами, будут успешными на организационном уровне; положительно оцененные относятся к категории выживших (успешных); те, которые не будут оценены, попадут в одну из двух категорий: нерешенные «утверждения о знаниях» или ошибочные «утверждения о знаниях»;
- информационные отчеты об оценках «утверждений о знаниях» также являются знаниями и результатами процесса создания знаний. Они, по сути, являются метаутверждениями (т.е. утверждения об утверждениях);
- после оценки «утверждений о знаниях» на организационных уровнях, руководителями организации будут предприняты попытки доведения их содержания до других групп и структур; этот процесс управляемого обмена и распространения знаний является, по существу, процессом интеграции (потребления, использования) знаний;
- интегрированное знание хранится в двух формах:
  - ✓ ментально хранимое знание индивидуумов или групп (неявное знание);
  - ✓ объективно хранимое знание в форме явных лингвистических выражений и артефактов (документов, файлов, баз данных и т.п. – явные знания).

Объединение неявных и явных знаний организации может рассматриваться как распределенная база (корпоративных) знаний организации.

**Жизненный цикл знаний начинается с обнаружения в практической деятельности дефицита знаний о том, как осуществить переход организации из настоящего в целевое (желаемое) состояние, и заканчивается после выбора проверенных «утверждений о знаниях».**

Европейская Концепция по управлению знаниями [European Guide to good Practice in Knowledge Management, Part 1] выделяет **пять этапов (процессов) жизненного цикла знаний** (рис. 2):

- **выявление;**
- **создание;**

- *хранение;*
- *распространение;*
- *использование.*

Эти пять циклов обеспечивает поддержку деятельности организации, включая всех ее внешних участников: потребителей услуг, финансовых доноров, ключевых партнеров.



Рисунок 2

К способствующим факторам успешной деятельности организации необходимо отнести персональные способности сотрудников и способности организации как системы – организационные способности. К персональным способностям сотрудников относятся амбиции (стремления), мастерство, опыт, корпоративное поведение и т.п. К организационным знаниям и способностям относятся понимание миссии, стратегии, структуры и процессов деятельности, а также инфраструктуры и технологий реализации конкретной деятельности.

**Идентификация (выявление) знаний** представляет собой процесс анализа стратегических целей организации и выявление знаний, необходимых для достижения этих целей. На этом этапе важно осуществить «анализ разрыва», то есть выявить, какие существующие знания доступны и какие знания отсутствуют. Анализ необходимой информации и знаний выполняется как на уровне организации и ее основных структурных подразделений, так и на персональном уровне, то есть на уровне отдельных специалистов и профессиональных групп.

Идентификация существующих и необходимых знаний является весьма важным элементом в обосновании решений для обеспечения инновационного развития организации. При этом следует учитывать не только внутренние процессы и потребности организации, но и измеренные в количественном и качественном отношении требования получателей услуг организации.

К методам и инструментам идентификации знаний относятся:

- системный анализ, семантический<sup>14</sup> поиск;
- мозговой штурм;
- методики построения карт знаний;
- систематизированные опросы получателей услуг (потребителей).

**Создание новых знаний** чаще всего являются результатом обучения сотрудников, повышения их квалификации, целенаправленного усвоения новой информации путем чтения профессиональных журналов и книг в традиционной или электронной форме, продуктом общения и взаимодействия при решении практических проблем и задач, результатом логического вывода и метода проб и ошибок. При этом максимально должен быть задействован накопленный сотрудниками опыт, их явные и неявные (скрытые) знания, из которых проистекают новые знания (явные и неявные). Их часто фиксируют в виде описания лучших практик.

Другим источником новых знаний является прием на работу (на временной или постоянной основе) специалистов недостающего профиля или специалистов, имеющих более высокий уровень знаний и опыт работы в других организациях.

**Хранение знаний** необходимо для формирования и наращивания активов знаний (интеллектуального капитала, баз знаний), питающих процессы деятельности организации.

Ввиду существенного различия явных и неявных знаний различаются и способы их хранения.

Явные знания (текстовые документы, электронные таблицы, базы данных, Web-страницы, чертежи, схемы, почтовые сообщения и т.п.) хранятся в специально создаваемых для этой цели хранилищах знаний (электронные или иные библиотеки и т.п.). Поскольку техническую и технологическую основу большинства современных хранилищ знаний составляют компьютеры и информационные технологии, то применяются и соответствующие способы помещения, пополнения и извлечения знаний из таких хранилищ. По мере технического прогресса появляются новые и совершенствуются традиционные физические носители информации. Соответственно множатся и формы представления и хранения знаний, использующие электронные, магнитные, лазерные, аудио и видео носители.

Неявные знания хранятся, прежде всего, в нейронных структурах головного мозга сотрудников организации. Кроме того, они «хранятся» в группах, в командах, в организационных формах ежедневной деятельности (в правилах выполнения рутинных работ и процессов), которые описаны либо даже не описаны явно. Поскольку сотрудники, группы и команды постоянно присутствуют в организации, их знания доступны ей и используются многократно во всех без исключения процессах деятельности организации. Они актуализируются и пополняются при решении новых или традиционных задач в меняющихся условиях бизнес-среды.

---

<sup>14</sup> Семантика - (от греч. *semantikos* - обозначающий, знак) - англ. *semantics*; нем. *Semantik* - раздел языкознания и логики, исследующий проблемы, связанные со смыслом, значением и интерпретацией знаков и знаковых выражений (источник: <http://www.slovarus.ru/?di=225431>)



**Распространение знаний** – это передача знаний в нужное место, в нужное время, с нужным качеством. Распространение знаний происходит многими способами. Знания могут распространяться через документы, книги и журналы, путем пополнения баз данных и баз знаний с телекоммуникационным доступом.

Это так называемый «складской подход», когда потребители обращаются к легко доступному хранилищу знаний.

Но большая часть знаний лучше всего передается от человека к человеку посредством общения, сотрудничества конференций и семинаров, тренингов и наставничества. Такая передача знаний именуется «потокowym подходом». Здесь особенно важным является создание благоприятной обстановки для обмена идеями и опытом.

К методам и инструментам, которые поддерживают обмен знаниями, относятся интернет-порталы, распределенные базы данных и упоминавшиеся выше семинары, обучение, тренинги, ротация кадров.

Существенным в распространении знаний является наличие на них спроса, продиктованного потребностями инновационного развития деятельности организации, интересов профессионального роста и развития личности специалиста.

**Использование знаний** является завершающей стадией процесса жизненного цикла знаний. При этом в жизненном цикле знаний, и формально, и фактически, использование знаний является одновременно и первой стадией процесса, тем самым замыкая цикл и делая его непрерывным. Таким образом, использование знаний является по важности отправной точкой для того, чтобы знания создавались, хранились и распространялись. Именно в ходе использования знаний обнаруживаются разрывы в знаниях, на практике проверяется истинность «знаниевых утверждений», практическая полезность знаний в смысле повышения результативности деятельности или снижения затрат на нее, приобретает новый опыт как источник новых знаний.

Знания и управление знаниями – не самоцель. Знание как интеллектуальный ресурс только тогда может увеличить ценность организации, если оно ею *используется*. Множество знаний остаются неиспользованными либо не используются повторно. Главной задачей данного процесса, данного вида деятельности является создать условия, чтобы все усилия, затраченные в предыдущих видах деятельности, окупались.

Использование знаний зависит, прежде всего, от того, насколько сотрудники организации способны и желают это делать. В этом процессе недостаточно полагаться на профессиональную любознательность и добросовестность сотрудников. Организация должна стимулировать (побуждать) использование новых знаний различными формами явного признания и материальными поощрениями, продвижениями по службе и т.д.

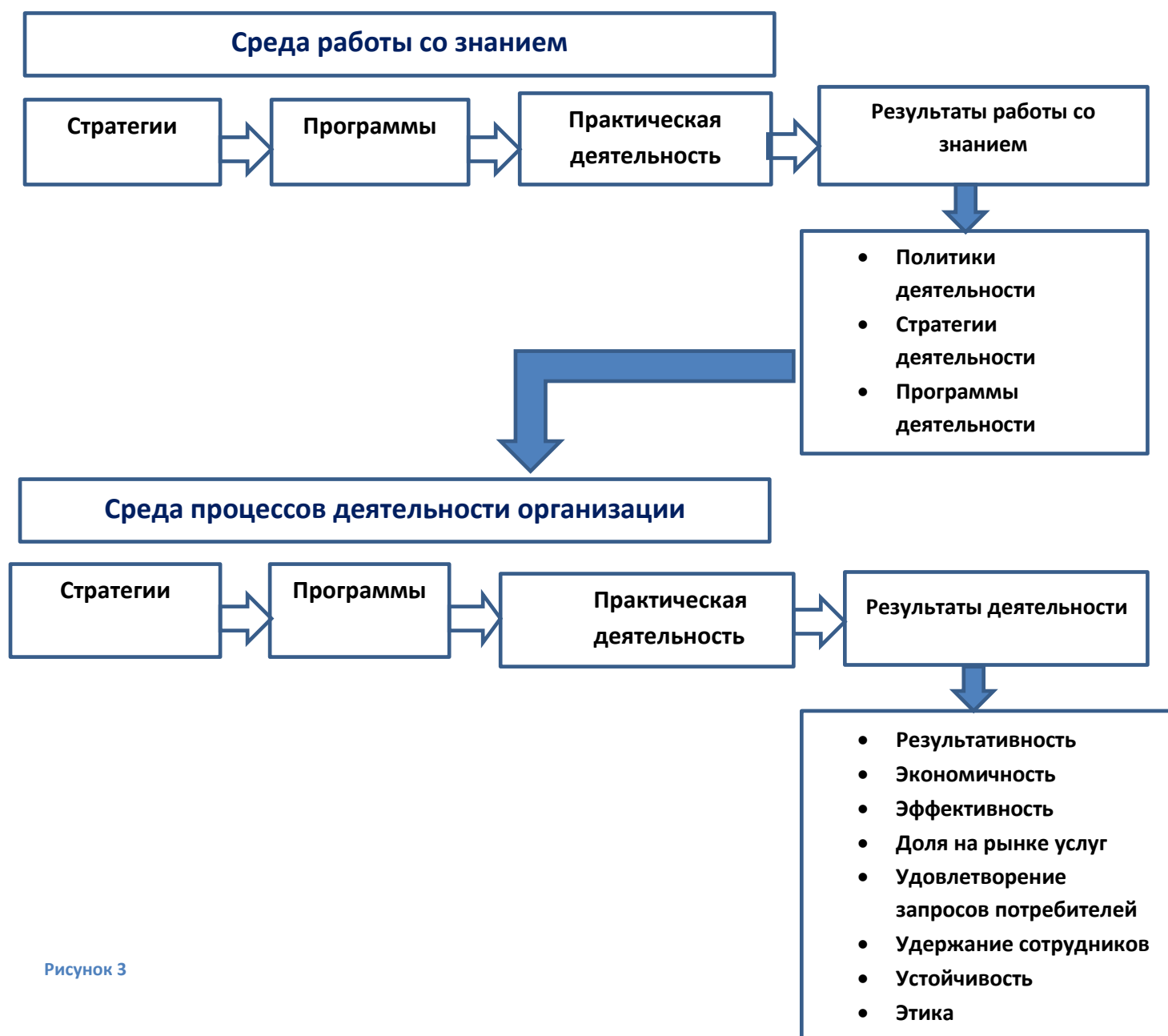
### **Управление процессом работы со знанием**

Управление знанием (УЗ) – это, по сути, управление *процессами*, связанными со знанием, или управление процессами работы со знанием. Существует два сформировавшихся подхода к управлению знаниями, существенно отличающихся друг от друга [McElroy M.W., 2003].

Первый подход (подход первого поколения УЗ) исходит из того, что ценные знания в организации уже существуют, то есть они уже созданы и все, что требуется сделать, – это должным образом зафиксировать их, закодировать и распространить. В соответствии с этой системой взглядов, деятельность по УЗ начинается после того, как знание произведено. Следовательно, целью УЗ в этом случае является не совершенствование процесса производства (создания) знаний, а лишь его использование (применение в практической деятельности).

Сторонники второго подхода (второго поколения УЗ) придерживаются мнения, что знания не существуют в готовом виде. Фактически, они непрерывно производятся в процессе обработки знаний (knowledge processing). Использование знаний в бизнес-процессах проверяет знания и выявляет новые проблемы, формируя спрос на новые знания и его удовлетворение.

Таким образом, можно констатировать, что в каждой организации есть бизнес-процессы (процессы деятельности) и есть процессы работы со знанием, взаимосвязанные между собой, как это схематично показано на рис. 3.



В подходе первого поколения не рассматривается жизненный цикл знаний, нет системного рассмотрения процесса работы со знанием как сложного внутрикорпоративного социального процесса. Основное внимание уделялось тому, как лучше зафиксировать, закодировать и распространить организационные знания, в том числе путем максимизации перевода неявных знаний в явные. По сути, речь идет об эффективной системе доставки имеющихся знаний потребителю (лицу, группе лиц), то есть об их оперативном информировании относительно существующих в организации знаний. На самом деле, это мало чем отличается от традиционных действий по управлению информационными ресурсами компании. Управление знаниями отличается от управления информацией за счет наличия метаинформации, знаниевых утверждений и утверждений об утверждениях (метаутверждений). Именно метаутверждения (оценки достоверности, история применения, обобщения) могут дать пользователю доступ к аргументам и доказательствам, которые стоят или не стоят за этими утверждениями. В обеспечении таких возможностей и состоит основная цель подхода второго поколения в СУЗ.

**Предназначением информационной системы является эффективное хранение, обработка и предоставление пользователям по регламенту или запросу искомой информации.**

**Предназначением систему управления знаниями (СУЗ) является увеличение объема и повышение уровня использования знаний организации за счет их эффективного поиска и фильтрации, включения в коллективную память организации профессиональных знаний и опыта, в том числе хранящегося в головах специалистов.**

Комментарии к недостаткам или, точнее, к неполноте подхода первого поколения отнюдь не означают, что обработка информации и управление информацией не играют позитивной роли в обработке знаний. Эффективный доступ к информационным ресурсам – важный элемент в работе со знаниями. Но не следует путать обработку информации и обработку знаний друг с другом, и не нужно считать, что задача менеджера по знаниям заключается только в облегчении доступа потребителей к информации за счет использования новейших информационных технологий.

Информационная система рассматривает специалиста как функционера, то есть как человека, выполняющего определенную функцию, которую она (система) обязана информационно обеспечить. СУЗ рассматривает специалиста как основной источник знаний, которому она (СУЗ) обязана оказывать помощь в предоставлении недостающих знаний, в использовании имеющихся знаний в процессе генерации идей и решении задач, а также в создании новых знаний.

**В процессе управления знаниями есть сторона, запрашивающая знания, и есть сторона, предлагающая (поставляющая) знания. Обеспечение баланса спроса и предложения является своего рода критерием эффективности социального процесса управления знаниями в конкретной организации**

## **Назначение и архитектура систем управления знаниями (СУЗ).**

В общепринятом понимании, управление знаниями – это установленный в организации четкий порядок работы с информационно-знаниевыми ресурсами и специалистами в определенных сферах деятельности для облегчения доступа к знаниям и повторного их использования с помощью современных информационных.

Организации, способные быстро и легко распространять ценную информацию через созданную у них инфраструктуру, могут управлять запасами своих знаний. Актуальные сведения могут включать запасы явных знаний (бумажные документы, электронные документы, базы данных, сообщения электронной почты, текстовые файлы, изображения и даже видеофрагменты), полученные из любых источников, а также неявные знания, хранящиеся в головах специалистов и экспертов. Необходимо, чтобы инфраструктура управления знаниями организации позволяла эффективно и многократно использовать запасы явных и неявных знаний.

**Реально управление знаниями представляет собой систематический процесс создания и преобразования индивидуального и группового, научного и практического опыта таким образом, чтобы знания могли быть перенесены в процессы, услуги и продукты, предлагаемые организацией с тем, чтобы увеличивались их качество, результативность, объем, востребованность клиентами, устойчивость и т.д.**

**Ключом к управлению знаниями является доставка нужных знаний нужным людям в пределах группы людей и организации в нужное для эффективной реализации бизнес-процессов время. По сути своей, *смысл управления знаниями заключается в том, чтобы помочь людям лучше работать вместе, используя растущие ресурсы знаний и эффективно управляя ими.*** Результатом успешно работающей системы управления знаниями, как это уже отмечалось ранее, должна стать знающая, самообучающаяся и развивающаяся организация.

Достижение столь очевидной и кажущейся простой цели на практике сталкивается с рядом серьезных препятствий объективного характера. На пути эффективного накопления, распространения, совместного и повторного использования знаний возникает ряд естественных барьеров:

- барьер различия в знаниях;
- барьер совместной интеллектуальной деятельности;
- коммуникационный барьер;
- пространственно-географический барьер.

Барьер существенных различий в объемах и уровнях знаний людей, по понятным причинам, носит латентный характер. За ним следует барьер готовности личностей и групп к совместной интеллектуальной деятельности. Серьезным препятствием является и коммуникационный барьер, без преодоления которого невозможен оперативный обмен и распространение разных форм и видов знаний даже в пределах группы, не говоря уже об организации в целом. Наконец, пространственно-географический барьер, вызванный

взаимной удаленностью мест приложения труда в современных крупных вертикально или как-то иначе интегрированных организациях.

Для преодоления перечисленных барьеров и достижения желаемых целей корпоративные СУЗ должны, очевидно, удовлетворять ряду требований, а именно:

- обеспечивать систематизированное описание, классификацию и агрегацию знаний;
- обеспечивать фиксацию и хранение явных и неявных знаний;
- обеспечивать накопление и обновление знаний, доступ к ним работников организации со своих рабочих мест;
- обеспечивать распространение знаний в соответствии с установленным регламентом (кому, что, когда) и по запросам;
- обеспечивать разведку знаний, семантический поиск и навигацию по знаниям;
- поддерживать в компании язык профессионального общения;
- поддерживать широкий спектр средств (среду) для профессионального общения и обмена знаниями между специалистами, экспертами, командами, проектными группами;
- содействовать интенсификации процесса генерации новых идей, их апробации и использованию в деятельности организации;
- обеспечивать поддержку процесса принятия решений;
- система должна быть прозрачной для пользователей, то есть не должна создавать дополнительных трудностей во взаимодействии с СУЗ, отличных от взаимодействия с информационной системой организации.

Функциональное предназначение СУЗ состоит в следующем:

- систематизация и накопление актуальной информации и знаний;
- обеспечение универсальной доступности сотрудников к коллективной памяти организации, к ее явным и неявным знаниям;
- культивирование языка профессионального общения;
- обеспечение поиска и фильтрации знаний в корпоративных и мировых информационных ресурсах;
- стимулирование сотрудничества высокоэффективных специалистов в процессе генерации идей и принятия решений;
- создание среды для on-line взаимодействия распределенных проектных и бизнес-групп, профессиональных сообществ и экспертов;
- создание сетевой среды для повышения квалификации специалистов в режиме дистанционного обучения;
- повышение корпоративной культуры в реализации управленческих и бизнес-процессов.

СУЗ должна быть тесно связана со специалистами организации и обеспечивать их всеми видами знаний, как имеющимися в организации, так и за ее пределами с помощью

***СУЗ должна предоставить сотрудникам организации возможность более быстрого и качественного выполнения их работы со знаниями в осуществлении процессов деятельности, в которых они участвуют в соответствии со своими обязанностями.***

#### **Команда, создающая знания.**

Создание нового корпоративного знания требует участия сотрудников, играющих разные роли и занимающих разные позиции в иерархической лестнице организации. Вне зависимости от принадлежности сотрудников к той или иной категории, ценность их вклада определяется главным образом важностью представляемой информации, их способностями и навыками в работе со знанием и в командах.

Следуя рекомендациям И. Нонака, Х. Такеучи [Нонака И., Такеучи Х., 2003], команда, создающая знание, должна включать в себя **практиков, организаторов и идеологов знания.**

**Практиками знания** чаще всего являются рядовые сотрудники и менеджеры низших звеньев. **Организаторами** выступают менеджеры средних звеньев, а **идеологами** – высшее руководство.

Основная обязанность **практиков знания** – воплощение знания. Они накапливают, генерируют и обновляют как неявное, так и явное знание, выступая в роли ходячих архивов. Поскольку большинство из них рядовые сотрудники, находящиеся в постоянном контакте с внешней средой, они обладают новейшей информацией о состоянии рынка услуг и стратегиях конкурентов, о новых технологиях, продуктах и услугах и т.п. Поставляя эту актуальную информацию и знания в команду, они в то же время нуждаются в целеуказании и постановке задачи со стороны идеологов и организаторов знания.

В идеале практик знания должен обладать следующими качествами:

- высокими интеллектуальными показателями;
- выраженной убежденностью и волей по преобразованию окружающего мира;
- разнообразным опытом;
- навыками собеседника, способного вести диалог с коллегой и получателем услуг;
- открытостью в дискуссиях.

**Организаторы знания** играют роль посредника между умозрительными идеалами высшего руководства и зачастую хаотичными воззрениями рядовых сотрудников. По сути, они перебрасывают мост между тем «что есть» и тем «что должно быть». Организаторы знания изменяют реальность, трансформируя знание.

Организаторы знания должны обладать следующими способностями:

- координировать работу и управлять проектами;
- работать с гипотезами с целью создания новых концепций;
- интегрировать различные методы создания знания;
- владеть навыками делового общения для организации бесед членов команды;
- завоевывать доверие членов команды;
- предвидеть направление действий на основе накопленного опыта.

**Идеологи знаний**, как правило, занимающие в компании высшие руководящие должности, осуществляют общее руководство процессом **создания корпоративных знаний**. Они участвуют в создании знаний путем формулировки базисной концепции развития организации, определяют видение или декларируют политику организации, устанавливают критерии оценки создаваемого знания.

Если практики знания должны знать «что есть», то идеологи знания должны знать «что должно быть».

Важной обязанностью идеологов знания является определение и систематизация видения системы ценностей организации. Именно система ценностей во многом определяет корпоративную культуру и поведение сотрудников, их восприятие идеалов высшего руководства и вовлеченность в процесс генерации идей.

Идеологи знания, в идеале, должны обладать следующими качествами:

- способностью формулировать видение компании, определяя тем самым спрос на те или иные знания;
- способностью донести ценности и видение организации до создателей продукции и услуг;
- способностью оценить созданное знание со стратегических позиций;
- талантом выявления потенциальных руководителей проектов;
- умением создать атмосферу «созидательного хаоса» в команде;
- способностью направлять и координировать процесс создания знания.

Эффективность деятельности команд зависит от ряда факторов: технических, организационных, культурных, а также, в значительной мере, от личностей, входящих в команду, от их технических знаний, опыта, способностей эффективно и продуктивно взаимодействовать друг с другом.

### **Заключение.**

Корпоративные системы управления знаниями являются в последние годы объектом пристального внимания, исследования и разработок ученых и практиков многих стран мира. Столь пристальное внимание к данному направлению определяется не только новизной и сложностью проблемы. Не в меньшей мере оно является следствием того влияния, которое системы управления знаниями оказывают на конкурентные преимущества организаций в современных условиях глобализации экономики в таких важнейших направлениях, как активизация человеческого потенциала, интеллектуализация бизнес-процессов, повышение корпоративной культуры, оптимизация принимаемых решений. Организации, создающие и эффективно использующие знания, отличает более высокая компетентность, оперативность, производительность, эффективность.

**Управление знаниями – это новая методология совершенствования управления компанией как системой.**

Крупные, средние и даже малые инновационные предприятия, все, кто сегодня по праву именуется «точками роста» новой экономики, могут и должны...опираться на корпоративные знания и знания персонала для оптимизации бизнес-процессов.. и выработки стратегии своего развития. В этих стратегических направлениях деятельности современных организаций им могут существенно помочь системы управления знаниями.

*Подготовлено  
Группой технической поддержки  
Ресурсного Центра по вопросам ВИЧ и ТБ  
Российского Красного Креста*



