



Книга Основы управления знаниями

Кристи Этвуд
ASTD Publications, 2009
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Эта книга – практическое руководство для тех, кому поручено разработать и внедрить в своей компании систему управления знаниями. На первый взгляд может показаться, что книга состоит из прописных истин. Некоторые читатели могут решить, что им все уже давно известно, другие искренне уверены в том, что их задача – всего лишь разузнать, как дело поставлено в других фирмах, и воспроизвести этот опыт у себя. А третьих пугает предстоящая им работа – они даже не представляют, с чего начинать, и будут благодарны любому совету. По мнению *BooksInShort*, книга бизнес-тренера Кристи Этвуд может быть полезна читателю с любым уровнем подготовки. Автор подчеркивает необходимость создания системы, основанной на потребностях компании, и считает, что успех проекта зависит от участия сотрудников, которые и являются основными носителями корпоративного знания. Она предлагает рекомендации по каждому этапу внедрения системы. Несмотря на то, что книга многими воспринимается как обзор, этого вполне достаточно для практика. Вы с легкостью превратите ее в план действий.

Основные идеи

- Управление знаниями – это идентификация необходимой информации и ее источников, проверка ее достоверности, систематизация и организация доступа к ней.
- Чтобы ваша система управления знаниями была эффективной, привлечите сотрудников компании к ее созданию, использованию и обслуживанию.
- Архитектура вашей системы должна отвечать целям и задачам бизнеса.
- Знания компании включают в себя “материальную” документацию и “нематериальные” знания сотрудников.
- Начните проект по внедрению системы с формирования команды, оценки потребностей компании и выбора способов сбора и хранения информации.
- Найдите в своей компании экспертов по различным вопросам, которые будут предоставлять сведения, а также определять их ценность.
- Поддерживайте свою систему в рабочем состоянии, обучая сотрудников приемам ее эксплуатации и постоянно обновляя базу данных.
- При необходимости модернизируйте технологии.
- Система управления знаниями должна быть приспособлена к бизнес-процессам, методам работы и культуре вашей организации.
- Развивайте в компании культуру обмена знаниями и взаимное доверие.

Краткое содержание

Что такое управление знаниями

Управление знаниями – это динамическая система, с помощью которой компании идентифицируют важную информацию, получают ее от тех, кто ею обладает, систематизируют и хранят ее, организуя обмен знаниями между сотрудниками. Эту информацию используют для совершенствования процедуры принятия решений, бизнес-процессов, взаимоотношений с клиентами, для повышения дисциплины и производительности труда, а также для изучения нормативных актов. Хорошо организованная система управления знаниями позволит вам аккумулировать накопленные вашей организацией знания. Следуйте описанным ниже десяти правилам, чтобы создать и внедрить эффективную систему управления знаниями (СУЗ).

Правило 1. СУЗ должна охватывать людей, процессы и технологии

Для процветания компании всем ее сотрудникам следует делиться знаниями. Чтобы способствовать этому процессу, компания должна иметь систему организации и хранения данных, удобную для поиска и извлечения нужной информации. Для поддержания системы в рабочем состоянии необходимо установить порядок работы с ней. Роль руководителя, который сведет воедино процедуры, персонал и технологии, может быть поручена начальнику отдела обучения персонала. Другой возможный вариант – пригласить профессионального менеджера по управлению знаниями. Сформируйте рабочую группу по разработке СУЗ, включающую в себя сотрудников разных уровней и подразделений, – от специалистов IT до представителей отделов. Затем осуществите пять этапов внедрения СУЗ.

1. **Определите потребности своей организации.** Выясните, какие именно сведения наиболее важны для вашей деятельности. Они могут включать информацию о клиентах, поставщиках, стратегических целях, а также документацию по текущим процессам.
2. **Идентифицируйте источники информации.** Ищите самые важные и свежие данные.
3. **Выберите системы сбора и хранения информации.** Ваша компания должна подобрать самые оптимальные для нее методы сбора и хранения данных, которые обеспечат удобное извлечение и использование информации. Менеджеры по управлению знаниями и по обучению персонала должны решить, какие способы определения ценности, актуальности и достоверности информации будут наиболее подходящими. Все, кто нуждается в информации, должны получить к ней доступ. Ваша СУЗ должна также помочь вам создать базу нормативно-правовой документации.
4. **Собирайте, проверяйте, распространяйте знания.** Обрабатывайте, фильтруйте и форматируйте информацию, прежде чем открыть к ней доступ.
5. **Поддерживайте функционирование СУЗ.** Знание не является статичным. Оно все время изменяется. Составьте долгосрочный план проведения мероприятий по обновлению и совершенствованию вашей системы.

Правило 2. К СУЗ должны быть подключены все подразделения организации

Необходимо добиться того, чтобы все поддержали идею систематизации и стандартизации знаний и начали пользоваться СУЗ. Преимущества стандартизации процессов и документов очевидны: организация получает дополнительные возможности для повышения производительности, обучения сотрудников и аккумулирования опыта работников разных отделов. В самом начале работы над проектом следует заручиться поддержкой высшего руководства. Чтобы обеспечить вовлеченность всех сотрудников компании, ваша система должна включать в себя следующие обязательные элементы:

- четко обозначенные роли и обязанности каждого члена группы управления знаниями, в том числе представителей подразделений;
- дискуссионные группы и другие “места собраний” в сети;
- систему поощрений, способствующую развитию “культуры обмена знаниями”.

Правило 3. Проведите оценку потребностей организации

Начните с определения целей, задач и технических требований для тех процедур по управлению знаниями, которые вы планируете внедрить в своей компании. Эту стадию разработки СУЗ обычно называют “аудитом знаний”. Чтобы собрать необходимую для этой стадии информацию, проведите интервью и анкетирование сотрудников. Таким образом вы сможете идентифицировать те проблемные зоны, которые требуют внимания. Чтобы ваши сведения были конкретными, привязывайте первичный сбор информации к структурным единицам организации: рабочим группам, отделам, подразделениям, направлениям деятельности. Не пытайтесь охватить своей системой сразу всю компанию: начните с одного небольшого отдела и запустите в нем пилотный проект или демонстрационную версию – это позволит вам понять, где могут возникать сбои, и выработать верный подход. На анализ ситуации может уйти много времени, но зато вы сможете определить, какая именно информация требуется работникам компании, какие процессы уже налажены, где сбор информации организован неэффективно и функции по работе с ней пересекаются, где информация “застревает” и каким образом сотрудники получают ее сейчас.

Правило 4. Найдите источники формализованной и неформальной информации

Часть необходимой информации существует “в явном виде” – она содержится в документах компании, и ее легко найти. Однако не менее важная информация может быть “неявной” – это никак не систематизированный, не отраженный в письменном виде рабочий опыт сотрудников либо их личные записи. В таком виде может храниться любая информация – от сведений, непосредственно связанных с рабочими обязанностями сотрудников и бизнес-процессами, до общих правил и положений и даже важной информации о самой компании. Найдите “носителей знания” – людей, которые являются основными экспертами в определенных областях. Не ограничивайтесь своими коллегами – включите в этот список клиентов и поставщиков. Они понимают, какая информация может быть полезна и обычно с готовностью ею делятся. Впрочем, бывают случаи, когда сотрудники сомневаются, стоит ли предоставлять собранные ими лично сведения, – причиной тому может быть недоверие, опасения разного рода или установленный в отделе порядок работы. Сообщите всем, что обмен знаниями и доверительные отношения должны стать частью вашей корпоративной культуры, и учредите систему призов и поощрений.

Правило 5. СУЗ должна приносить результаты и соответствовать культуре

Менеджеры по управлению знаниями должны выстроить СУЗ таким образом, чтобы она “отвечала поставленным задачам и опиралась на опыт компании”. Собрав информацию, оцените ее полезность и достоверность. Для этого поручите членам вашей команды проанализировать ее с точки зрения полноты, практического применения и формата представленных данных. Чтобы сделать сбор информации более эффективным в будущем, введите стандартные процедуры и создайте шаблоны документов. Это облегчит работу тем, кто вводит данные. Приведите процедуру сбора информации в соответствие с используемыми в вашей организации технологиями и программным обеспечением, а также с программами по обучению и аттестации персонала. Для сбора и стандартизации информации используйте следующие приемы и формы работы:

- **Подведение итогов.** Сотрудники обсуждают и оценивают результаты какого-либо заверченного проекта или мероприятий по

- **Улучшение процессов.** Совершенствованию процессов.
- **Сессии по обмену опытом.** Участники делятся своими наблюдениями о наиболее эффективных методах выполнения работы.
- **Группы по общим задачам.** В этих сообществах сотрудники обмениваются информацией и устанавливают неформальные контакты друг с другом.
- **Блоги.** Сотрудники, участвующие в СУЗ, добавляют свои комментарии в интранете.
- **База данных “в повествовательной форме”.** Такие базы позволяют сотрудникам хранить информацию в виде рассказов – в частности, аудио- и видеофайлов или текстов.
- **Онлайн-обучение.** Доступные в сети материалы тренингов позволяют расширить охват программ обучения.
- **Помощь коллег.** Работники, обладающие конкретными навыками (как внутри, так и вне организации) передают свой опыт другим сотрудникам.
- **Совместная работа над документами.** Пользователи создают и редактируют материалы в сети по принципу Википедии.
- **Желтые страницы.** Здесь представлена внутрикорпоративная реклама специалистов.

“Управление знаниями – это идентификация полезного знания, существующего в компании, и организация доступа к этому знанию для всех сотрудников”.

Любая СУЗ предполагает наличие корпоративного портала, обеспечивающего вход в систему. Программные продукты для СУЗ обычно включают в себя межсетевой интерфейс, механизмы сбора, накопления и обработки информации, а также систему отслеживания пользовательской активности.

Правило 6. Постоянно совершенствуйте процесс сбора информации

Помните о стратегических целях компании и о том, кто и в каких ситуациях будет пользоваться информацией. Разработайте, протестируйте и утвердите шаблоны, принимая во внимание, что они должны быть удобными в использовании. Выберите способ хранения файлов – электронный или аналоговый. Составьте руководство по занесению данных, посвятив отдельный раздел вопросу включения стратегической информации о компании в файлы с общим доступом. Проверяйте всю поступающую информацию, прежде чем помещать ее в систему. Посылайте документы менеджерам по УЗ для анализа на точность, актуальность содержания, полноту и своевременность. В случае если менеджеры по какой-либо причине “наложат вето” на документ, обратитесь к руководству для принятия окончательного решения. Перед тем как внести документ в СУЗ, вам, скорее всего, придется изменить его формат и отредактировать содержание.

“В процессе обмена знаниями нет математической точности. Ему свойственна хаотичность”.

Продумайте процедуру запуска в действие новой системы сбора информации. Спланируйте процесс ознакомления сотрудников с новой системой и популяризации ее в вашей организации, исходя из временных рамок и бюджета. Организуйте “команду испытателей” для выявления преимуществ работы с СУЗ и попросите коллег из разных отделов сообщать вам о ситуациях, в которых она сыграла полезную роль. Разработайте логотип системы и организуйте внутреннюю кампанию по ее продвижению, в том числе общекорпоративное мероприятие, посвященное ее вводу в действие. Публикуйте статьи о СУЗ в корпоративных информационных бюллетенях. Предлагайте сотрудникам обучение приемам работы.

Правило 7. Обновляйте, проверяйте и пополняйте базу данных

Сразу после введения СУЗ в действие составьте программу ее обслуживания, которая позволит вам сохранять актуальность информации. Регулярно проводите ревизию СУЗ и вносите исправления по результатам этой проверки, а также рассматривайте предложения сотрудников по ее совершенствованию. В некоторых крупных компаниях функцию контроля СУЗ возлагают на руководителя высшего звена, например, вице-президента по управлению знаниями. В других случаях для этой цели назначается сотрудник или группа. В комплекс средств, поддерживающих работу системы, может входить следующее:

- электронные сообщения – например, о том, что были сделаны обновления;
- информационные статьи о СУЗ;
- перечисление трудностей, возникающих в процессе ее эксплуатации, либо плюсов, которые она дает в решении конкретных задач;
- ответы на часто задаваемые вопросы;
- демонстрация приемов использования или обновления системы, разъяснения.

Правило 8. Поощряйте обмен знаниями, взаимодействие и непрерывный рост

Вопросы способов хранения информации, простого доступа к ней, удобства и скорости поиска – одни из самых важных. Выясните, нужно ли вам модернизировать программное обеспечение вашей компании для внедрения СУЗ. Некоторые компании предпочитают приобретать специально разработанные для СУЗ пакеты прикладных программ. Проведите исследование в Интернете, узнайте у менеджеров по УЗ в других компаниях, чем они пользуются, поговорите с поставщиками и обсудите альтернативы с теми сотрудниками, которые будут активными пользователями системы. Проконсультируйтесь у специалистов IT-отдела, какие из программ будут лучше работать с вашей корпоративной сетью и на какие ресурсы вы можете рассчитывать как внутри, так и вне компании.

Правило 9. Поощряйте тех, кто участвует в развитии системы

Чтобы поддержать внедрение системы, продумайте, как вы можете отметить участвующих в этом сотрудников. В информационных материалах, посвященных СУЗ, рассказывайте о людях, работавших над ее созданием. Для решения дальнейших задач по поддержанию системы создайте базу данных участников проекта с их контактной информацией и характеристиками. С помощью новейших технологий, таких как сетевое

взаимодействие, создайте группы, члены которых будут делиться идеями и материалами. Но и о традиционных методах не забывайте: многое может быть сделано благодаря проведению обычных совещаний или использованию информационных досок.

Правило 10. Распространяйте “существующие знания”

Цель управления знаниями не в том, чтобы упражняться в менеджменте. Его цель – распространять существующие знания и опыт, так чтобы сотрудники компании могли ими пользоваться и совершенствовать их. В будущем поддержка гибкости и эффективности вашей системы станет еще более важной задачей. Будьте готовы к тому, что с течением времени вам придется модернизировать рабочие процессы и использовать данные новым способом, чтобы идти в ногу с меняющимися потребностями вашей организации. Просите пользователей предоставить вам свои комментарии. Берите шефство над новыми сотрудниками и помогайте им освоить СУЗ. Следите за соответствием данных действительности. Большая часть информации, содержащейся в вашей системе, всегда существовала в вашей организации в том или ином виде, однако с внедрением компьютеризованной системы компания сможет хранить и использовать ее намного более упорядоченным и эффективным способом.

Об авторе

Кристи Этвуд – бизнес-тренер и консультант по управлению знаниями.
