ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 54874— 2011

Менеджмент знаний

РУКОВОДСТВО ПО ДОБРОСОВЕСТНОЙ ПРАКТИКЕ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2014

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

Цели и принципы стандартизации в Российской Федерации установлены Федеральным законом от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании», а правила применения национальных стандартов Российской Федерации — ГОСТ Р 1.0—2004 «Стандартизация в Российской Федерации. Основные положения»

Сведения о стандарте

1 РАЗРАБОТАН Научно-техническим центром «ИНТЕК»

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 100 «Стратегический и инновационный менеджмент»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1600-ст

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодно издаваемом информационном указателе «Национальные стандарты», а текст изменений и поправок — в ежемесячно издаваемых информационных указателях «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ежемесячно издаваемом информационном указателе «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования —на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет

© Стандартинформ, 2014

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1 Область применения . . . 1
1.1 Потребность в конкретном руководстве по управлению знаниями для государственного сектора экономики. . . . 2
1.2 Понимание и определение МЗ . . . 2
1.3 Определение государственного сектора. . . . 2
1.4 Общие предпосылки и перспективы МЗ . . . 2
1.5 Предпосылки и перспективы МЗ в государственном секторе . . . 3
1.6 МЗ, управление информацией и человеческий опыт . . . 3
1.7 Опасности неиспользования подхода с точки зрения МЗ . . . 4
1.8 Мнение специалистов-практиков о текущем состоянии дел с точки зрения МЗ в государственном секторе . . . 4
1.9 Десять основных извлеченных уроков и подсказок для достижения успеха . . . 5
1.10 Выводы . . . 5
2 Роль МЗ для государственного сектора . . . 6
2.1 Отличительные признаки государственного сектора . . . 6
2.2 Объем, спектр, сложность и направленность проблем в сфере знаний . . . 6
2.3 Важность МЗ для государственного сектора . . . 7
2.3.1 Общие положения . . . 7
2.3.2 Проведение обоснованного политического курса и перспективы специалистов-практиков . . . 8
2.3.3 Преодоление географических и организационных барьеров для согласования действий с партнерами и другими заинтересованными сторонами . . . 8
2.3.4 Изменение культуры в сторону от накопления знаний к обмену знаниями . . . 8
2.3.5 Вовлечение пользователей и других заинтересованных сторон в процесс предоставления услуг . . . 8
2.3.6 Достижение согласованности при рассмотрении конкретных дел . . . 8
2.4 Приведение методологии МЗ в вид, приемлемый для решения конкретных проблем или задач . . . 8
2.5 Основные проблемы специалистов-практиков в области МЗ в государственном секторе. . . . 9
2.6 Выводы . . . 10
3 Существующие подходы к МЗ в государственном секторе . . . 10
3.1 Введение. . . . 10
3.2 Общая схема области МЗ в государственном секторе . . . 11
3.2.1 Общие положения. . . . 11
3.2.2 Совместное использование знаний . . . 12
3.2.3 Создание знаний . . . 12
3.2.4 Распространение знаний . . . 12
3.2.5 Овладение знаниями . . . 12
3.3 Пространство МЗ для государственного сектора . . . 13
3.3.1 Общие положения. . . . 13
3.3.2 Обеспечение возможности распространения знаний в государственном секторе . . . 13
3.3.3 Расширение государственными организациями распространения знаний . . . 14
3.3.4 Стимулирование создания знаний в организациях государственного сектора . . . 15
3.3.5 Стимулирование организациями государственного сектора овладения знаниями . . . 17
3.4 Успехи государственного сектора в результате использования МЗ . . . 17
3.4.1 Общие выводы . . . 17

Введение

Организации стремятся улучшить свои производственные показатели и способность к инновациям и все больше внимания уделяют методологии менеджмента знаний (МЗ).

Успешное внедрение системы менеджмента знаний (СМЗ) в производственные структуры происходит в первую очередь в организациях, которые с особым вниманием относятся к таким вопросам, как человеческие и культурные аспекты, персональная мотивация, изменение методологий менеджмента, новые и улучшенные производственные процессы, обеспечивающие обмен знаниями между специалистами, владеющими различными дисциплинами, обмен информацией и сотрудничество, в результате чего технологию рассматривают как средство обеспечения и двигатель прогресса.

Несмотря на это, до настоящего времени все усилия, направленные на решение проблемы создания и внедрения СМЗ в производственную среду, сводились, как правило, к продвижению технологий, связанных с внедрением современных информационных технологий (ИТ), которые способствуют решению данной проблемы.

Целью настоящего стандарта является рассмотрение тех областей, которые могли бы стать предметом общих подходов, устоявшейся практики или инициативами по стандартизации в более широком организационном контексте. Общим намерением является обеспечение осмысленными и полезными руководящими положениями для компаний, в частности малых и средних предприятий (МСП), но не ограничиваясь только МСП, с той целью, чтобы они могли воспользоваться возможностями обмена знаниями в рамках и за пределами своих организационных границ.

В связи с этим положения настоящего стандарта приведены в форме руководства по добросовестной практике МЗ, описывающего, как успешно внедрить СМЗ в организации и в чем заключаются преимущества данного внедрения. Посредством такого ориентированного на культуру организации подхода настоящий стандарт призван усилить и другие, более технологически ориентированные инициативы, которые разрабатывают в настоящее время компании и органы по стандартизации. Общим результатом будет существенное дополнительное преимущество для компаний.

Применение МЗ

СМЗ предназначена для обеспечения общего понимания, демонстрации значимости и оказания помощи организациям в ее успешном внедрении. Основа СМЗ опирается на эмпирические исследования и практический опыт в этой области, накопленный в европейских странах и других странах мира. В рамках основы рассмотрены наиболее важные элементы подхода к СМЗ с целью предоставить рекомендации для всех типов организаций, стремящихся улучшить свои показатели в результате более эффективного управления знаниями.

Для описания сути процессов МЗ используют понятия «знания» и «менеджмента знаний». Термины и определения в области менеджмента знаний установлены в ГОСТ Р 53894—2010 «Менеджмент знаний. Термины и определения».

Знание представляет собой набор данных и информации (с точки зрения некоторой определенной информационной технологии). Знание также включает различные комбинации новой технологии, производственного опыта, эмоций, верований, значений величин, идей, интуиций, любопытства, мотивации, стилей обучения, отношения, способности доверять, способности решать сложные проблемы, открытости, умения работать в компьютерной сети, коммуникабельности, отношения к риску и наличия духа предпринимательства. Использование знаний приводит к накоплению ценных активов, улучшает способность действовать и принимать эффективные решения. Знание может быть формализованным и неформализованным, индивидуальным и коллективным.

Под МЗ подразумевают плановое или текущее проведение отдельных мероприятий или непрерывное управление процессами для улучшения использования существующих или создания новых индивидуальных или коллективных ресурсов знаний с целью повышения конкурентоспособности предприятия.

СМЗ представляют собой набор понятий, дисциплин и инструментов для организации знаний, которые помогут отдельным индивидуумам и организациям, принимающим на себя ответственность за то, что они знают, и за того, кого они знают.

Таким образом, в общем понимании «знание» — совокупность данных и информации, которая дополняется экспертным мнением, профессиональными навыками и опытом, в результате чего появляется ценный актив, который возможно применять для оказания помощи в принятии решений. Знания могут быть точными и (или) не выраженными словами, индивидуальными и (или) коллективными.

На рисунке 1 приведены три наиболее значимых компонента, которые можно выделить в основе СМЗ:

1 Фокусирование внимания на производственной деятельности должно быть центром любой инициативы в области МЗ и представлять собой дополнительную значимость организации, и может, как правило, включать разработку стратегии, инновацию продукта (услуги) и разработку, производство и доставку услуги, поддержку реализации продукции и потребителей. Эти процессы представляют собой внутренний организационный контекст, в котором создается и применяется знание о продуктах и услугах, потребителях или технологии.

2 Пять основных видов деятельности в отношении знаний были идентифицированы как наиболее широко применяемые: идентификация, создание, хранение, обмен знаниями и их применение. Они представляют собой второй компонент основы посредством формирования единого процесса.

Эти виды деятельности реализуются, как правило, в поддержку более широких производственных процессов. Их интеграция и результативность в рамках организации должны поддерживаться необходимыми методами и инструментами МЗ.

3 Средства обеспечения представляют собой третий компонент и включают две основные дополняющие друг друга категории, называемые персональными и организационными способностями к знаниям. Эти способности следует рассматривать как средства обеспечения деятельности в отношении знаний.



Рисунок 1 — Основа менеджмента знаний

Персональные знания включают такие способности, как амбиции, профессиональные навыки, поведение, опыт, инструменты и пунктуальность, которые должны развиваться на персональном и групповом уровнях для создания улучшений на основе управления знаниями.

Организационными способностями к знаниям являются способности, которые руководители должны выявить для обеспечения эффективного управления знаниями в рамках процессов повышения производительности со стороны внутренних участников (менеджеров и рабочих) и внешних участников (поставщиков и потребителей). Это определение задачи, видения и стратегии, проектирование процессов и организационных структур, измерение, понимание культуры, применение технологии и инфраструктуры, а также развитие коллективно доступного знания организации, то есть так называемого актива знаний.

Применение СМЗ на практике

Комплекс стандартов в области МЗ предлагает организациям, заинтересованным в МЗ, руководителям проектов и группам по проекту СМЗ использовать их в качестве основы для первоначальных обсуждений. Если она поможет организациям в достижении общего понимания, увязке и определении направления своих действий, идентификации аспектов СМЗ, относящихся к данной организации, понимании правильной комбинации этих аспектов, определении, какие процессы подлежат управлению и пониманию методов развития СМЗ на организационном и индивидуальном уровнях, в этом случае необходимость МЗ очевидна и несомненна.

Достижение общего понимания в рамках группы по проекту СМЗ и группы менеджмента является одним из первых шагов по изменению процесса менеджмента, который организация должна будет сделать для того, чтобы стать организацией, более ориентированной на знания. Основа может выполнять функции контрольного перечня, обеспечивающего исключение какого-либо пропуска и оказывающего помощь организации в минимизации сложности посредством устранения аспектов, выходящих за рамки области ее деятельности.

Настоящий стандарт — это руководство по добросовестной практике в области применения СМЗ для предприятий государственного сектора.

Настоящий стандарт разработан с учетом положений документа PD 7504—2005 «Менеджмент знаний для государственного сектора. Руководство по добросовестной практике».

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Менеджмент знаний

РУКОВОДСТВО ПО ДОБРОСОВЕСТНОЙ ПРАКТИКЕ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА

Knowledge management. Good practice guide for public sector

Дата введения — 2012—09—01

1 Область применения

Первоочередной задачей каждой организации является поставка продукта и (или) услуги своим потребителям или, если речь идет о правительственной организации, — своим гражданам. Для выполнения этой задачи менеджеры и сотрудники организации применяют свои личностные знания, являющиеся объектом интеллектуальной собственности или ноу-хау, знание организации, знание своих поставщиков, партнеров и клиентов с помощью процесса взаимодействия и сотрудничества. Применение знания само по себе не является чем-то новым. Система менеджмента знаний (СМЗ) должна строиться на существующих видах деятельности, улучшая их, и обеспечивать большую осведомленность всех участников о роли знаний в производственных и организационных процессах.

Продукты и услуги разрабатывают, производят и поставляют потребителям с использованием процессов повышения производительности, действующих в организации. Конечно, в дополнение к этим первоочередным процессам можно также идентифицировать виды деятельности, относящиеся к разработке и внедрению стратегии, финансовым и административным процессам, увеличению людских ресурсов и т. д. Эти процессы представляют собой организационный контекст, в котором применяются знания. В соответствии с этими специфическими процессами повышения производительности необходимы различные подходы к знаниям, и сотрудники применяют различные методы и инструменты для выполнения поставленных перед ними задач. Помимо обеспечения улучшения основных процессов организации методы СМЗ можно также применять в рамках вспомогательных процессов. В качестве одного такого примера можно привести компетентное руководство из области привлечения людских ресурсов, в качестве другого примера из области процессов постоянного улучшения — разработку баз данных устоявшейся практики для получения и обмена знаниями об оптимальных процедурах в рамках всей организации. И третий пример из области менеджмента финансовых и нефинансовых активов — методы управления интеллектуальной собственностью (например, патенты, авторское право).

Кроме того, такие процессы не всегда ограничены организационными рамками. Малые и средние предприятия (МСП), в частности, все более активно создают сети по поставке своей продукции в целях обмена ресурсами и заимствования опыта друг у друга. Для разработки новых продукции и услуг, с которыми одна организация не может справиться, создаются долгосрочные партнерства. Таким образом, партнеры и поставщики, а также потребители вовлекаются в работу в определенной области деятельности.

Современные инструменты МЗ используют и предприятия государственного сектора, стремясь повысить качество и эффективность государственного управления и оказания государственных услуг.

Издание официальное

1.1 Потребность в конкретном руководстве по управлению знаниями для государственного сектора экономики

В течение последних лет выросло понимание и практическое использование МЗ в рамках государственного сектора. До настоящего времени информацию в области МЗ преимущественно рассматривают в контексте частного сектора. Не проведено ни одного систематизированного национального исследования, которое объективно и конкретно проанализировало бы рост МЗ в государственном секторе и таким образом четко определило бы сферу государственного сектора, в рамках которой МЗ мог бы принести пользу в работе государственных служащих.

В результате этого, как показывает европейская практика, несмотря на то, что практики в области МЗ в государственном секторе твердо верят в необходимость МЗ для нужд государственного сектора, они нередко затрудняются объяснить высшему руководству и всем заинтересованным сторонам как фактические, так и потенциальные преимущества МЗ для государственного сектора.

Они даже затрудняются назвать какие-либо дополнительные примеры положительного использования МЗ в государственном секторе, где бы они могли черпать новое понимание и новые идеи.

1.2 Понимание и определение МЗ

Настоящий стандарт представляет собой руководство по обеспечению ясного понимания для специалистов, регулирующих органов и всех заинтересованных сторон государственного сектора, какова область применения, потенциал и последствия использования МЗ в государственном секторе.

Несмотря на то, что за последние годы термину «менеджмент знаний» различные организации и авторы давали разные определения, в настоящем стандарте использовано следующее существующее понимание МЗ. МЗ включает создание и последующее управление средой, которая способствует тому, чтобы знание создавалось, распространялось, изучалось, увеличивалось, организовывалось и использовалось для пользы организации и ее клиентов.

1.3 Определение государственного сектора

Дать определение государственного сектора с каждым днем становится все труднее, поскольку новые формы управления и финансирования стирают традиционные разграничения между организациями в государственной и частной сфере. Действительно, начиная с 1980-х годов, сфера охвата государственного сектора существенно изменилась и продолжает меняться в ответ на политические требования и инновационные изменения в правительствах.

Главным отличительным признаком, которого придерживаются в настоящем стандарте, является то, что он применим к управлению различными видами государственных услуг. Государственный сектор может быть определен, как совокупность организаций и посредников, которые оказывают услуги населению под непосредственным или косвенным контролем национальных, региональных или местных органов власти. Данный комплекс услуг меняется от страны к стране и от года к году. Он может включать организации, предоставляющие такие услуги как государственное пенсионное обеспечение, здравоохранение, образование, оборона и охрана общественного порядка, а также министерства и агентства, которые обеспечивают эти услуги. Он также включает многофункциональные организации, преимущественно банки развития и другие организации, вовлеченные в процесс глобального или регионального управления на основе международной правительственной кооперации.

1.4 Общие предпосылки и перспективы МЗ

Подобно большинству организационных теорий и практик, МЗ эволюционировал в течение определенного периода времени, используя различные источники[1)]. Однако, МЗ как общепринятая и четкая корпоративная дисциплина обозначился только в течение последнего десятилетия.

Многие секторы промышленности, торговые и частные организации — ИТ-индустрия, консалтинговые фирмы, отделы кадров в то или иное время предъявляли требования к МЗ для решения своих проблем. Это является доказательством силы и значимости МЗ для большого числа видов деятельности, к которым причастны эти организации.

С этой точки зрения развитие МЗ свидетельствует о признании среди менеджеров того факта, что знание и изучение могут представлять собой существенный источник для организации, а не просто некую стоимость или случайный побочный результат от операций. Однако изучение и управление знанием как

[1)] Впервые концепция «интеллектуального работника» и «экономики знаний» была выдвинута более 40 лет назад теоретиком в области управления Петером Дракером. Корни основной доктрины МЗ — разницы между неявными и явно выраженными знаниями — уходят в 1960-е годы к философу Микаэлю Поланьи.

источником может иметь различные формы — отсюда и разнообразие подходов к МЗ. Важно отметить, что в последнее время растет понимание того, что фокусирование внимания на знании, как таковом, не зависит от его роли в решении организационных проблем, часто ведет к разработке дорогостоящих, но неэффективных систем, а также не позволяет использовать в полной мере потенциал персонала.

1.5 Предпосылки и перспективы МЗ в государственном секторе

Государственный сектор, как правило, отстает от частного сектора в принятии новых теорий и подходов в сфере управления. Чаще всего это хорошо, поскольку позволяет применять уже устоявшиеся механизмы и инструменты в области управления, а не скороспелые фантазии. Разумный консерватизм приводит к тому, что принимаются и адаптируются действительно ценные подходы, способные принести реальную пользу государственному сектору.

Некоторые участники деятельности в государственном секторе под термином «МЗ» подразумевают то, что служащие государственного сектора делали всегда — объективно и коллективно сопоставляли, анализировали и разрабатывали знания в целях информирования, развития и определения политики правительства и государства. Однако многие рассматривают МЗ как очередную выдумку.

Анализ различных видов деятельности в государственном секторе показывает, что независимо от того, признаются ли многие виды деятельности как МЗ, на сегодняшний день в рамках государственного сектора существует целый спектр видов деятельности и организаций, основанных на знании и изучении, которые являются действительно инновационными и приносят ощутимые выгоды, в том числе:

- система электронного архива и автоматической систематизации законодательных и нормативных документов, управляемая в рамках электронного правительства;
- национальные образовательные учреждения, работающие по сетевой программе обучения для сообществ руководителей школ;
- обучающие схемы многих органов исполнительной власти по вопросам технического регулирования и охраны окружающей среды;
- «Банк знаний» Всемирного банка и многие другие.

Еще необходимо иметь в виду, что для государственного сектора знание является более важным компонентом в части обеспечения услуг и развития политики, нежели в качестве инструмента в сфере торговли. Широкое использование знаний в государственном секторе не означает принижения конкурентных преимуществ частного сектора.

Анализ деятельности в рамках государственного сектора выявил целый спектр основных видов деятельности, которые могли бы дать конкретные выгоды при использовании подходов и методик МЗ, в том числе:

- наблюдение за реализацией политики в области снабжения;
- планирование сценариев и системы раннего предупреждения;
- комплексный анализ реализуемой стратегии;
- осуществление целенаправленных гражданских коммунальных услуг;
- свобода информации и защита данных;
- обоснованная выработка политики (стратегии);
- контроль эффективности управления;
- интерфейс между центральными и региональными властями;
- антикризисное управление.

1.6 МЗ, управление информацией и человеческий опыт

Одним из источников путаницы, вызванной инициативами по МЗ в некоторых бизнес-структурах, была тенденция ставить знак равенства между МЗ и управлением информацией (УИ). Частично это явилось результатом распространенного использования термина «МЗ» для обозначения внедрения ИТ-систем типа интранетов, порталов и баз данных.

Сегодня перед государственным сектором стоят несколько серьезнейших проблем в области УИ, одной из которых является реализация принципа свободы информации.

Нижеприведенный пример показывает способ определения различий между данными, информацией и знанием.

Пример — Расписание движения поездов предоставляет данные — они считаются полезными.

Объявление на платформе, что следующий поезд требуемого назначения отправляется через пять минут, предоставляет информацию — она имеет значение только в определенном контексте.

Осознание пассажиром того, что следующий поезд будет не лучшим выбором, потому, что это поезд с остановками в отличие от ближайшего поезда-экспресса, зависит от знания — более часто используемый подход, основанный на интуиции и предыдущем опыте.

Это подчеркивает важность человеческого опыта, как ключевой составляющей при осмыслении информации — знания, возникающего из человеческого поведения, а не из простого накопления запасов информации.

Из указанного различия следует несколько важных выводов:

- во-первых, признают изначальную важность человеческого поведения как среды, через которую знание приобретается, сохраняется и распространяется. Знание всегда связано с людьми, которые обычно работают во взаимодействии с другими людьми, а информация существует независимо от людей;
- во-вторых, предложив данное видение знания как встроенного в человеческое поведение, нет смысла уравнивать его с информацией и поэтому представлять как нечто такое, что может быть легко передано, получено или накоплено независимо от человеческого поведения или наличия сетей. Когда мы хотим понять, как перетекает знание внутри или между организациями государственного сектора, мы неминуемо рассматриваем различные виды человеческого взаимодействия и социального обмена среди государственных служащих;
- в-третьих, роль знания при использовании информации подчеркивает важность существующего знания у индивидуумов и организаций как в виде возможности доступа к знаниям, так и в виде ограничения возможности приобретения новых знаний. Передача знаний индивидуумам или группам без предоставления возможности их использования дает мало пользы — но до сих пор это часто игнорируется в инициативах по МЗ, где делается акцент только на предоставление информации через интранеты, базы данных и т. п.

Многие из инициатив в области МЗ для государственного сектора однозначно признают как важность человеческого фактора при использовании знаний для государственного сектора, так и важность и способность не только систематизации информации, но и стимулирования сетей гуманитарных и социальных связей между людьми (как между самими органами государственного сектора, так и между организациями государственного сектора и людскими сообществами, которым они служат).

1.7 Опасности неиспользования подхода с точки зрения МЗ

Насколько существуют выгоды от использования подхода с точки зрения МЗ, настолько же реальны и опасности от неиспользования такого подхода. Некоторые из этих опасностей перечислены ниже:

- дублирование усилий и видов деятельности служащими, занятыми в сходных сферах;
- непоследовательность (противоречивость) в подходах и понимании политики в сходных сферах;
- недостаток осведомленности об общей картине происходящего вокруг конкретной проблемы;
- потеря знаний и способностей опытных работников при перемене или оставлении ими места работы;
- низкая эффективность использования имеющегося положительного и инновационного опыта;
- недостаток согласованной работы работников различных организаций государственного сектора, решающих схожие проблемы;
- неточное или несвоевременное предоставление информации широкой общественности;
- неспособность выявления случаев мошенничества.

1.8 Мнение специалистов-практиков о текущем состоянии дел с точки зрения МЗ в государственном секторе

Анализ исследований, проводимых в различных странах, привел к следующим выводам:

- организации государственного сектора, как правило, не очень хорошо умеют использовать коллективное знание;
- МЗ следует рассматривать в качестве инструмента для улучшения обмена знаниями и, следовательно, для оказания помощи государственным служащим в их более эффективной совместной работе;
- хотя ИТ являются существенной опорой для МЗ в государственном секторе, они чаще всего выполняли для МЗ роль движителя, а не инструмента реализации — а должны стать инструментом реализации;
- существует три основных движителя для МЗ в государственном секторе:

а) обеспечение высокого качества предоставляемых гражданам услуг;

б) внедрение инноваций;

в) снижение себестоимости;

- основными проблемами, связанными с МЗ, являются:

а) отсутствие принятия и признания МЗ государственными служащими;

б) временные ограничения для сотрудников;

в) отсутствие поддержки со стороны высшего руководства;

- МЗ должен играть свою роль при работе с кадрами, что не всегда полностью реализуется;

- использование знаний при определении компетентности персонала может способствовать внедрению МЗ для решения внутренних проблем;

- ключевым фактором для успешного использования МЗ в государственном секторе является то, до какой степени в организации существует понимание его ключевых бизнес-проблем, а также какой требуется уровень вовлеченности в МЗ для решения этих бизнес-проблем;

- если есть желание оказать помощь интеллектуальным сообществам, то эти сообщества уже должны быть созданы с целью решения каких-либо ключевых бизнес-проблем — МЗ будет иметь невысокую эффективность, если его задачи будут ограничены только попыткой создания этих сообществ;

- существует баланс мнений о том, помогает или мешает существование специального термина «МЗ» его принятию государственным сектором.

1.9 Десять основных извлеченных уроков и подсказок для достижения успеха

Ниже приведены наиболее общие положения из извлеченных уроков и подсказок для достижения успеха:

- удостоверьтесь, что действительно существует выгода от вашей деятельности, предпринятой по инициативе высшего управленческого персонала;

- сосредотачивайтесь на конкретных достижениях в своем деле и постоянно отмечайте каждый такой успех — успех заразителен;

- заручитесь поддержкой высшего управленческого персонала и добейтесь того, чтобы высшее руководство подавало сотрудникам личный пример:

- относитесь к персоналу или группам как к клиентам — не будьте слишком прямыми или жесткими в отношении того, чего вы пытаетесь достигнуть — клиент всегда прав;

- старайтесь оценивать всю совокупность событий, и будьте склонны скорее к празднованию успеха, чем к необходимости отчитываться;

- следует помнить, что сколько людей, столько и мнений, поэтому среди сотен людей, связанных с вашей работой, вы можете сформировать нужные вам группы людей;

- внедряйте МЗ в существующие рабочие методики и обеспечивайте поддержку основным владельцам бизнес-процессов;

- разрабатывайте системы в тесном взаимодействии с пользователями, чтобы полностью удовлетворить их запросы, отрабатывайте пилотные проекты на небольших сегментах и распространяйте удачные варианты на всю организацию;

- расширяйте и продвигайте групповую культуру, поскольку это — один из краеугольных камней для превращения знаний одного отдельного человека в пользу для всей организации;

- если вы убедились в недееспособности некоторых компонентов вашей стратегии, то наберитесь терпения, чтобы дождаться других результатов.

1.10 Выводы

В данном разделе обоснована потребность в целевом исследовании МЗ, используемого в государственном секторе.

В настоящее время существует целый спектр видов инновационной деятельности и проектов в рамках государственного сектора, где используются подходы и дисциплины, использующие МЗ, и где посредством этого получены ощутимые результаты.

Выявлен целый ряд опасностей, связанных с игнорированием использования подходов к МЗ для решения проблем государственного сектора.

До сих пор МЗ не является глубоко проработанным элементом управления в государственном секторе, и даже те, кто раньше других применил МЗ в частном секторе, до сих пор сталкиваются с проблемами его реализации. Многие из этих проблем возникают из-за тенденции уравнять знание с информацией, с последующим возвратом к ИТ-системам как к решениям, а не как к инструментам реализации МЗ.

Имеющийся опыт демонстрирует важность знания, как совокупности накопленных потенциальных возможностей групп и индивидуумов, а не как что-то такое, что может быть легко воспринято, сохранено или передано. Поэтому МЗ в большей степени связан с людьми и процессами, а не с системами, хотя его реализация нередко меняла этот порядок на обратный.

2 Роль МЗ для государственного сектора

2.1 Отличительные признаки государственного сектора

Различия между видами деятельности в частном и государственном секторах нередко размыты, а различия в особенностях применения МЗ в этих секторах преувеличены. Во многих отношениях организации в обоих секторах сталкиваются со схожими проблемами. В этом смысле, так же как и в частном секторе, цель внедрения современных методов и процедур для восприятия, передачи, управления, внедрения и сохранения знаний в среде государственного сектора представляется очень простой — хорошие знания являются центральным элементом для успешного функционирования, как организаций государственного сектора, так и бизнеса.

Несмотря на свое первоначальное использование преимущественно в частном секторе, становится все более очевидным тот факт, что МЗ является чрезвычайно важным элементом для развития государственного сектора.

Организации государственного сектора являются важнейшей частью экономик, развивающихся на основе современных знаний. Эти организации сильно различаются по организационной структуре, функциям, персоналу и результатам деятельности. Для успешного применения МЗ необходимо учитывать эти различия и, как следствие, разнообразие накопленного опыта в широком спектре организаций. В то же время важно отметить, что организации государственного сектора сталкиваются с такими проблемами при реализации МЗ, которые отсутствуют у значительного числа частных организаций.

Пример:

- частный сектор не может выбирать себе клиентов, рынки или вид деятельности — он предоставляет услуги каждому гражданину в соответствии со своими правами и обязанностями, а не в результате собственного выбора и коммерческой стратегии;

- для достижения комплексных целей своей политики государственный сектор вынужден сотрудничать как внутри своей системы, так и с целым рядом внешних организаций, связанных с ним деловыми отношениями — государственный сектор не может выбирать себе партнеров;

- большинство четко сформулированных знаний, накопленных внутри организаций государственного сектора, должно быть доступно для организаций и граждан посредством принципа свободы информации;

- доказательная база для конкретной политики или программы в рамках государственного сектора постоянно находится под пристальным вниманием политиков, парламентариев, заинтересованных сторон, граждан и средств массовой информации, что не всегда свойственно частному сектору;

- разработка и реализация политики в государственном секторе происходят максимально публично — часто включают многолетние обсуждения, согласования, дебаты, консультации, разработку и анализ политики, разработку и ввод в действие законодательства, а также разработку и реализацию программ — большинство из вышеперечисленного происходит под контролем общественности;

- единственным рычагом повышения эффективности оказания услуг для граждан является увеличение рабочей нагрузки на уже существующую ресурсную сеть государственного сектора.

2.2 Объем, спектр, сложность и направленность проблем в сфере знаний

Знание является важнейшим элементом деятельности правительства, которую оно осуществляет, скорее всего, более целенаправленно, чем многие компании частного сектора. Не только информация и знание сами по себе имеют большее значение в государственном секторе, но сами по себе масштабность и сложность государственного сектора нередко просто ставят в затруднение компании частного сектора.

Проблемы государственного сектора можно условно разделить на четыре составляющих по:

- объему,
- спектру,
- сложности,
- направленности проблем в сфере деятельности государственного сектора.

Что касается централизации знаний в государственном секторе, то мы можем рассмотреть два классических аспекта МЗ:

- взаимосвязь между данными, информацией и знанием;
- взаимосвязь между явно и неявно выраженным знанием.

Типы данных, которые запрашивают и выдают сотрудники правительственных органов, занятые в области МЗ, могут быть многочисленными и широко распространенными. Вот несколько примеров:

- официальные статистические сборники и публикации, подготавливаемые аппаратом правительства, федеральными органами исполнительной власти (ФОИВ) и государственными организациями, подведомственными ФОИВ, для целей национальной статистики;
- научные данные, подкрепляющие основные положения проводимой политики;
- экономические данные для оценки и анализа состояния экономики;
- данные из ведомственных статистических систем, баз данных и хранилищ данных;
- данные о финансовых и людских ресурсах, информация по контролю производительности;
- отчетные данные по проектам и поставкам;
- локальные и региональные данные по осуществлению и эффективности национальной политики;
- внешняя информация из коммерческих, академических и международных источников.

Эти данные начинают становиться информацией по мере их конкретизации и понимания высшими должностными лицами и проводниками политики в их повседневной деятельности, к таким данным следует отнести:

- в рамках центрального правительства — сведения, содержащиеся в политических документах, издаваемых для обсуждения различных вариантов политики в рамках отдельных политических образований, на межведомственных совещаниях или встречах на уровне министров;
- в рамках местного самоуправления — информацию по вопросам здравоохранения, образования и контроля производительности, как при выработке политики, так и для внешней оценки;
- сведения об участии и реакции на политические публикации и предложения;
- выступления, отчеты, презентации, пресс-релизы и статьи для публичного разъяснения конкретной проводимой политики;
- отчеты по эффекту от регулирования и пояснительные записки к парламентским законопроектам и актам, поясняющие намерения или эффект от положений законодательных и подзаконных актов;
- дискуссии, рассылку и скачиваемую по электронной почте информацию, имеющуюся в ведомственных интранетах и/или на веб-сайтах.

Данные и информация трансформируются в знания с помощью политики, а также административной экспертизы и опыта. Иными словами, это то, что распорядитель знаний назовет взаимодействием явно и неявно выраженного знания. Все это приводит к пониманию того, почему государственный сектор должна интересовать проблема управления знаниями. Это также объясняет, почему хорошее знание является центральным элементом для хорошей работы правительства и государственного сектора — многие работники в области МЗ могли бы найти себе применение в государственном секторе, хотя они, вероятно, так не думают.

2.3 Важность МЗ для государственного сектора

2.3.1 Общие положения

Государственным служащим и высокопоставленным политикам порой бывает не до МЗ — они должны решать неотложные, сложные проблемы и вносить свой вклад в достижение ключевых стратегических целей, стоящих перед правительством и государственным сектором в широком смысле слова, как в плане выработки политики, так и в плане ее осуществления.

По результатам ряда зарубежных исследований и интервью было выявлено, что для МЗ в рамках государственного сектора существует две основные проблемы:

- демонстрация выгод от использования МЗ и
- обеспечение поддержки со стороны высшего руководства.

Если выяснится, что МЗ не вносит свой вклад в достижение вышеуказанных ключевых стратегических целей, то вряд ли можно ожидать поддержки со стороны высшего руководства.

Эта проблема не ограничена только рамками государственного сектора. Более того, многие из наиболее успешных инициатив в области МЗ в частном секторе начинались не из желания управлять знаниями — многие изначально и не назывались менеджментом знаний, — а из необходимости решать конкретные бизнес-проблемы. Пока в частном секторе растет понимание знания как источника, а не как некоей стоимости, оно видится только как источник для решения конкретных организационных задач. Собирание знаний ради знаний не является частью эффективного МЗ. В значительной степени МЗ, как и другие вспомогательные функции, работает лучше всего при его совмещении с решением непосредственно организационных задач.

Есть признаки того, что поддержка высшего руководства гарантируется в результате согласованности какого-то количества инициатив государственного сектора в области МЗ с ключевыми стратегическими целями, как в плане выработки политики, так и в плане ее осуществления.

2.3.2 Проведение обоснованного политического курса и перспективы специалистов-практиков

С точки зрения политиков одной из постоянных и все возрастающих проблем, стоящих перед государственным сектором, является необходимость проведения обоснованного экономического или политического курса и учет существующих реалий, основанных на опыте специалистов-практиков, при разработке национального экономического или политического курса.

2.3.3 Преодоление географических и организационных барьеров для согласования действий с партнерами и другими заинтересованными сторонами

Другой постоянной и все возрастающей проблемой государственного сектора является проблема выработки стратегии (политики) и понимания проблемы в том случае, когда ее участники в области разработки и реализации стратегии были разобщены географически. Еще большей проблемой является принадлежность участников к различным организациям государственного сектора — каждая со своей структурой управления и системой коммуникаций. Дальнейший процесс вовлечения в обсуждение широкой общественности только усугубляет эту проблему.

2.3.4 Изменение культуры в сторону от накопления знаний к обмену знаниями

Если высшее руководство государственного сектора хочет эффективно выполнять свои функции и добиваться стратегических целей, оно должно быть способно в полной мере использовать весь объем опыта и знаний, накопленный в департаментах и организациях. Но это легче сказать, чем сделать. Так же как и в частном секторе, мнение, что знание — это сила, власть, превосходство, часто присутствует в отношениях между младшим и средним управленческим персоналом, или между различными подразделениями организации, или даже между организациями-партнерами. И часто выясняется, что накопление знаний во многих случаях не является активно проводимой стратегией, а наоборот усугубляется отсутствием поддержки индивидуумов в целях коллективного использования их знаний.

Один из самых ранних и объединяющих лозунгов движения в поддержку МЗ в различных странах можно сформулировать следующим образом: «Если бы мы только могли оценить те знания, которыми владеем». Этот лозунг остается объединяющим и на сегодняшний день, и в первую очередь для государственного сектора.

2.3.5 Вовлечение пользователей и других заинтересованных сторон в процесс предоставления услуг

Общая проблема, стоящая как перед администрацией, так и перед поставщиками услуг на национальном, региональном и местном уровне, заключается в том, как вовлечь пользователей и другие заинтересованные стороны в процесс разработки и реализации политики в области предоставления услуг. Решение этой проблемы должно быть первой из задач политики правительства, если оно намерено внедрять услуги, направленные на каждого конкретного гражданина.

2.3.6 Достижение согласованности при рассмотрении конкретных дел

Государственный сектор ежедневно обрабатывает миллионы жалоб, запросов и заявок на оказание услуг. Как с этической, так и с юридической точек зрения жизненно важно, чтобы их рассмотрение происходило максимально согласованно.

2.4 Приведение методологии МЗ в вид, приемлемый для решения конкретных проблем или задач

Основные аргументы для использования МЗ в государственном секторе основаны на его вкладе в решение основных задач этого сектора. Как было показано в предыдущем подразделе, использование подходов в области МЗ может принести выгоды самым различным образом по целому спектру задач.

Такой широкий спектр задач, вместе с многообразием самого государственного сектора предполагает, что обеспечение выгод от МЗ зависит от приведения методологии МЗ к виду, приемлемому для решения конкретных проблем или задач. Поэтому инициативы по МЗ, чтобы быть успешными, должны разрабатываться и нацеливаться на решение конкретных организационных задач.

Важно выделять различия между деятельностью в рамках различных видов государственного сектора, основные из которых представлены ниже:

- определение стратегии (политики) — определяет общую структуру для принятия решений в государственном секторе в рамках поставленных задач и сфер ответственности;

- организационные процессы —эффективно преобразует государственную политику и принятые решения в рабочие программы и задания для служащих государственного сектора;
- предоставление услуг — эффективно и качественно предоставляет услуги гражданам в рамках стратегии, проводимой центральным правительством и органами местного самоуправления.

Эти различные сферы деятельности вовлекают в себя различные типы людей, начиная от политиков и высших чиновников, администраторов и менеджеров до конкретного персонала, предоставляющего услуги. Важно отметить, что все вместе они представляют неразрывную цепь деятельности государственного сектора, посредством которой политика и решения преобразуются в определенные блага (конкретные выгоды) для граждан. Одним из путей целенаправленных приложений (инициатив) МЗ является приведение методологии в соответствие с цепью получения максимальных благ от деятельности государственного сектора, как это показано на рисунке 2. Это позволяет более прозрачным образом идентифицировать возможные выгоды и затраты, ожидаемые от конкретных приложений МЗ.

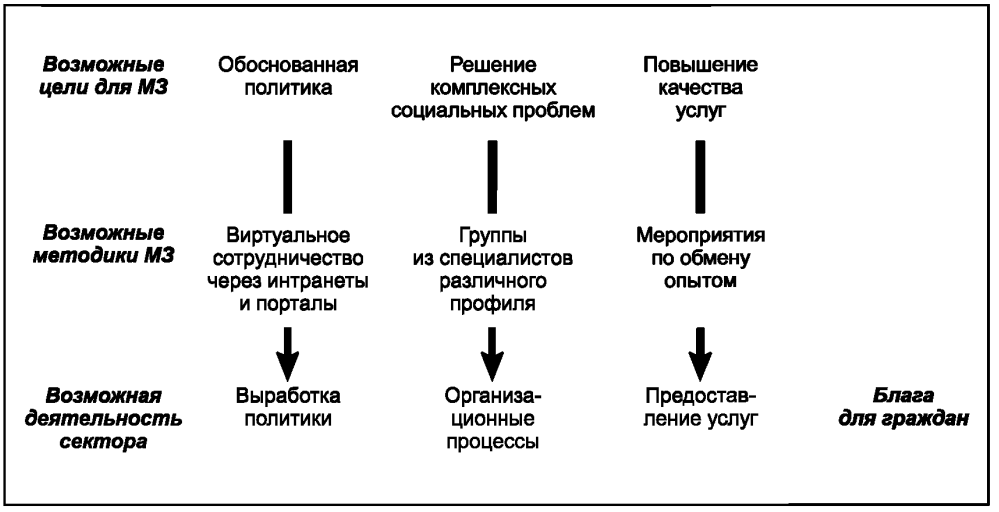

Рисунок 2 — Целенаправленные виды деятельности (инициативы) в области МЗ

2.5 Основные проблемы специалистов-практиков в области МЗ в государственном секторе

В предыдущем подразделе было показано, какой вклад в решение конкретных стратегических задач и проблем могли бы внести некоторые конкретные существующие инициативы в области МЗ в государственном секторе. Также важно понимать, как МЗ может восприниматься в общем виде для всего государственного сектора.

Дальнейшее распространение МЗ дает возможность организациям государственного сектора изучить опыт своих коллег из частного сектора. Это не означает простого копирования того, что делает частный сектор, но позволяет избежать тех ошибок, которые были сделаны на первых этапах использования МЗ, прежде всего связанных с переоценкой использования ИТ-систем, что может служить важным предупреждающим уроком для организаций государственного сектора.

Важно, чтобы специалисты-практики в области МЗ понимали, какой вклад мог бы внести МЗ в решение некоторых ключевых проблем государственного сектора. Они должны понимать роль, отведенную МЗ, например, для обеспечения надежных связей с внешними партнерами и другими заинтересованными сторонами, которые более эффективно эксплуатируют уже имеющиеся знания, а также для реализации управления пересекающимися функциями и единых подходов к решению комплексных социальных и локальных проблем.

В контексте государственного сектора растущее признание МЗ отражает ряд факторов и озабоченностей, проистекающих из вышеуказанных широкомасштабных изменений. Они включают:

- растущее признание важности знания как ресурса, а не как издержек для организации;

- желание избежать потери знаний или корпоративной памяти, когда ключевые фигуры покидают организацию;
- осведомленность об ограниченных возможностях существующих структурных подразделений как путей коллективного использования знаний;
- решение задачи развития и повышения качества услуг путем объединения знаний и опыта различных групп;
- желание избежать затрат на «повторное изобретение колеса» путем передачи накопленного опыта одной части организации в другую;
- желание достичь согласованности при рассмотрении конкретных случаев и оказании услуг;
- необходимость при оказании услуг применять принцип «Все направлено на конкретного потребителя».

Из анализа зарубежного опыта известно, что МЗ дает существенные выгоды государственному сектору в различных сферах, в число которых входят:

а) лучшее понимание потребностей граждан в услугах;

б) проведение обоснованной политики с использованием результатов целевых исследований и знаний специалистов-практиков;

в) существенное повышение качества предоставляемых услуг, направленных на конкретного потребителя;

г) повышение уровня обучения для персонала, улучшающее их «неявно выраженное знание»;

д) более информативный инструктаж политиков — в любое время дня и ночи;

е) более тесное сотрудничество с партнерами в плане координации планов и действий;

ж) разработка новых качественных услуг путем коллективного использования знаний и накопленного положительного опыта;

и) использование наилучших инвестиционных решений для рационального распределения недостаточных ресурсов.

2.6 Выводы

В данном разделе приведены аргументы, почему государственный сектор должен проявлять интерес к МЗ.

Хорошие знания лежат в основе успешного функционирования организаций государственного сектора, особенно в отношении ряда проблем МЗ в государственном секторе, которые не встречаются во многих видах деятельности частного сектора.

Как уже было указано выше проблемы МЗ в государственном секторе можно разделить на четыре составляющие по:

- объему;
- спектру;
- сложности;
- направленности проблем в сфере деятельности государственного сектора.

Существует целый ряд текущих ключевых проблем государственного сектора и используемые в настоящее время инициативы в области МЗ в государственном секторе помогают решать эти проблемы.

Необходимо учитывать важность корректировки направленности инициатив в области МЗ в сторону решения конкретных проблем или задач.

Также следует принимать во внимание наличие в государственном секторе важнейших ключевых проблем для специалистов-практиков в области МЗ.

3 Существующие подходы к МЗ в государственном секторе

3.1 Введение

Организации частного и государственного секторов разработали столько различных подходов к МЗ, что даже трудно определить, что можно на самом деле считать МЗ. Как противовес формальному определению МЗ, в настоящем стандарте предпринята попытка обзора подходов к МЗ, которые эффективно практикуются в реальной жизни реальными организациями государственного сектора. Логика подсказывает, что, несмотря на разнообразие подходов, тем не менее существуют фундаментальные сходные черты, которые можно обобщенно назвать, как «пространство МЗ».

Данный раздел дает общее представление о пространстве МЗ в государственном секторе, во-первых, путем разделения подходов к МЗ на четыре основные категории, различающиеся по используемым фундаментальным методам, и, во-вторых, путем описания разнообразия подходов к МЗ, эффективно используемых в организациях государственного сектора.

3.2 Общая схема области МЗ в государственном секторе

3.2.1 Общие положения

Основной задачей данного подраздела является идентификация существующих подходов к МЗ в государственном секторе и их оценка на основе существующего опыта.

В последнее десятилетие появилось настолько много различных подходов к МЗ, что исследователи даже затрудняются как-либо их классифицировать.

Проблема использования всей совокупности подходов заключается в том, что подходы к МЗ в этом случае трактуются слишком широко, тем самым делая невозможным их точное определение и целесообразное право на их использование. Поэтому необходимо дать более точное определение МЗ, которое включает только четко очерченную деятельность по созданию и использованию знаний для решения проблем. Имея это в виду, можно сделать два главных различия:

a) практика менеджмента или системы. Традиционно МЗ виделся в качестве инвестиций для организационно-развитых систем и сфер приложения, предназначенных для того, чтобы позволить персоналу создавать, хранить, загружать и совместно использовать информацию, которая помогала бы ему компетентно решать определенную задачу; следовательно, персонал становился хорошо информированным. Позднее такие подходы к системам были существенно дополнены, если только не заменены полностью, подходами к МЗ, которые сконцентрировали свое внимание на практике менеджмента. Это означает, что МЗ нацелен на координацию и руководство людьми в плане того, как они ищут, приобретают и обмениваются знанием. Следовательно, практика МЗ нацелена на формирование характера поведения человеческих знаний. Тем не менее, оба эти основных подхода используют специалисты-практики в области МЗ, и нередко даже возникает вопрос, к которому из них относится деятельность в области МЗ;

b) применение знаний или изучение знаний. Применение знаний, с одной стороны, означает введение в оборот максимума таких знаний, которые уже имеются в организации; в этом случае МЗ должен гарантировать доступность знаний для тех, кому они необходимы. С другой стороны, изучение знаний означает стимулирование создания нового знания и обеспечение гарантий его распространения в рамках организации.

Вышеуказанные различия сведены в таблице 1, состоящей из четырех блоков, которые содержат подходы к МЗ, сходные как по их задачам (применение и изучение знаний), так и по общему подходу (практика менеджмента и системы). Для каждой государственной организации выбор того или иного блока зависит от выбранной ею стратегии и конкретной необходимости.

Таблица 1 — Пространство МЗ

	Практика менеджмента	Системы
Применение знаний	***Совместное использование знаний*** Запасы, общая схема и ревизия знаний. Подведение итогов. Межпроектное изучение. Меры по сохранению знаний. Тренировка по идентификации и совместному использованию зарекомендовавшей себя положительной методики	***Распространение знаний*** Интранетовская/корпоративная директория. Экспертная система. Доказательная аргументация, компьютерная служба помощи, электронный анализ результатов, встроенная система знаний
Изучение знаний	***Создание знаний*** Организация групповой работы специалистов-практиков. Кооперация/налаживание связей с внешними экспертами. Творческие дискуссии. Характерные примеры из предыдущего опыта. Децентрализованное обучение. Обмен опытом. Чередование характера работы.	***Овладение знаниями*** Форумы и «Виртуальные сообщества». База данных накопленных знаний (сбор экспертных знаний). Электронное обучение. Хранилище идей. Конкурентная информация

Таким образом различают четыре основных подхода к МЗ, как это описано в 3.2.2—3.2.5.

3.2.2 Совместное использование знаний

Целью является внедрение новых или изменение существующих методик и режимов работы, которые способствуют совместному использованию знаний как внутри организации, так и за ее пределами. Например, внедрение последующих критических анализов дает непосредственную возможность членам проектной команды высказаться о своем опыте в данном проекте, идентифицировать и визуализировать полученные уроки и иметь в целом представление о том, что им стало известно. Аналогично этому менеджеры в области МЗ могут помочь менеджерам проекта воспользоваться в своих интересах результатами экспертиз, аккумулированных у аналогичных проектных команд в прошлом, например, путем идентификации людей, которых желательно привлечь к проекту, путем организации совещаний по обмену знаниями и т. п. В тех случаях, когда существующее знание находится «под угрозой», например, когда ключевые фигуры собираются покинуть компанию или сменить работу, менеджеры знаний могут разработать стратегию по сохранению знаний, направленную на идентификацию объемов полезной экспертной информации, которые гарантированно перейдут к следующим сотрудникам перед уходом предыдущих держателей информации. В заключение следует отметить, что деятельность по совместному использованию знаний представляет собой набор методик, которые помогают организациям использовать знания, делиться знаниями и распространять знания, которыми они обладают. Основной задачей для менеджера в области МЗ является помощь в институционализации таких методик, эффективно превращая их в часть организационной жизни.

3.2.3 Создание знаний

Деятельность по созданию знаний нацелена на внедрение методик и норм поведения, которые стимулируют приобретение нового положительного опыта и уровня квалификации в рамках организации. Как и в вышеуказанном случае совместного использования знаний, задачей менеджеров знаний в рамках указанной деятельности является не самостоятельное создание нового знания, а способствование тому, чтобы обеспечить внедрение в организациях соответствующих методик, процессов и норм поведения для индивидуумов и групп сотрудников. Например, если организация знает, что можно воспользоваться услугами внешней экспертизы вместо того, чтобы всегда полагаться только на имеющихся собственных экспертов, то это может оказаться более прибыльным и считаться использованием новой, более совершенной практики.

По мере внедрения организацией и ее персоналом новых практик типа организации групповой работы специалистов-практиков или использования обмена опытом команда специалистов в области МЗ может помочь организации создать свой набор институционализированных практик, которые будут гарантировать непрерывный инновационный процесс и рефлексивность, неуклонно ведущих к созданию новых знаний.

3.2.4 Распространение знаний

В рамках МЗ распространение знаний относится к деятельности, направленной на то, чтобы сделать знание доступным:

- равным образом между организациями, охватывая функциональные и географические границы;
- целенаправленным и легкодоступным путем для поддержки конкретной деятельности.

Различают инструменты распространения базовых знаний широкого применения такие, как интранет или системы директорий, и инструменты встроенных систем знаний такие, как центр обработки запросов, доказательная аргументация и экспертные системы, которые предоставляют селективную информацию для обеспечения конкретных процессов. Хотя опыт показывает, что использование инструментов без достаточного учета поведенческих и культурных аспектов обычно имеет ограниченную ценность, тем не менее многие процессы с использованием знаний могут быть более эффективными при использовании указанных инструментов. Главным предостережением для такого распространения знаний является то, что организация должна осознавать, что содержащиеся в этих системах знания необязательно являются истиной в последней инстанции и подлежат постоянной ревизии и совершенствованию, вовлекая в этот процесс весь персонал, а не только экспертов и менеджеров знаний.

3.2.5 Овладение знаниями

Овладение знаниями является процессом, посредством которого интеллектуальный капитал индивидуумов идентифицируется и становится точным и ясным. Задачей овладения знаниями является подготовка интеллектуального капитала для его повторного использования и изучения. В известном смысле слова овладение знаниями является чем-то вроде создания информационных активов, полученных из знаний индивидуумов и групп.

Овладение знаниями в значительной степени является понуждающей деятельностью, поэтому часто требуются значительные усилия для того, чтобы знания идентифицировать и сделать доступными. Овладению знаниями дается положительная оценка в том случае, если стоимости овладения знанием и его повторного использования, вместе взятые, меньше стоимости повторного поиска этого знания каждый раз, когда желательно его повторно использовать. Поэтому иногда стоимость овладения знаниями может превышать полученную от него выгоду — точно так же овладение знаниями без их использования (повторного использования) не дает никакой прибыли. Например, очень часто бывает более эффективным выяснить нахождение нужной информации (а чаще нужного человека), чем собирать саму информацию. Решение использовать подход на основе кодификации или персонализации для овладения знаниями не всегда является очевидным.

Примером овладения знаниями в виде информации является публикация перечня налоговых ставок и ограничений, перечня контактных адресов налоговых служб.

Традиционный способ овладения знаниями был сфокусирован на нисходящем извлечении знаний, пока это было эффективно при определенных обстоятельствах, но чаще более эффективно использовать обратный (восходящий) подход, где знание дается добровольно, а не с помощью принуждения. Это особенно важно в тех случаях, когда определяющими факторами являются творчество и инновации. Организации не следует игнорировать овладение знаниями самой извне.

3.3 Пространство МЗ для государственного сектора

3.3.1 Общие положения

В предыдущем подразделе описаны различные подходы и логические схемы, применяемые в подходах к МЗ. Данный подраздел предлагает несколько реальных жизненных примеров методов и инструментов в рамках указанных категорий. В настоящем стандарте представлены и описаны основные подходы, инструментарий и тактики МЗ, используемые в государственных организациях, продемонстрированы взаимосвязь между инструментарием и проблемами и описаны конкретные ситуации и цели, ради которых они были использованы.

3.3.2 Обеспечение возможности распространения знаний в государственном секторе

3.3.2.1 Сохранение знаний

Сохранение знаний, известное так же как пожинание знаний, включает аккумулирование ноу-хау опытных сотрудников организации, чтобы его смогли использовать другие сотрудники организации. В частности, такой подход можно использовать, если знание связано с риском исчезновения в результате естественной текучести кадров, реорганизации или сокращения штатов. Особенно это актуально в тех случаях, когда не существует системы документирования того, что люди должны знать на конкретных рабочих местах.

Деятельность по сохранению знаний необязательно в буквальном смысле нацелена на извлечение знаний из сотрудников. Скорее всего она нацелена на создание общей схемы того, что знает опытный человек, — значительная часть этого будет представлять собой неявно выраженное знание, которое будет непросто конвертировать в явно выраженное знание.

Полученная схема индивидуальных знаний послужит руководством как для наилучшего способа поделиться знаниями, так и для способа передачи знаний или опыта — обычно это включает встречи лицом к лицу с обладателями знаний, которые рискуют исчезнуть.

Сохранение знаний удобно совмещать с преемственным планированием, помогающим персоналу подготовиться к будущим ролям и привязывающим карьерные перемещения к конкретным требованиям в части знаний и опыта.

По мнению специалистов-практиков ключевой задачей для участия сотрудников в преемственном планировании является убедить экспертов в своей ценности для организации. Некоторые организации изготовляют CD-ROM диски или материалы для электронного обучения на основе собственного опыта, хотя это может оказаться не самым оптимальным решением для каждого конкретного типа знаний или опыта.

Выяснение своих подходов к проблемам между индивидуумами является само по себе стимулирующим фактором, поскольку позволяет им чувствовать свою высокую значимость. Они готовы делиться своим опытом, как только становится известным, насколько ценными являются их знания, и они знают, что их вклад в организацию будет существенным и признанным.

3.3.2.2 Информационные семинары по обмену знаниями

Информационные семинары по обмену знаниями нацелены на повышение информированности о МЗ среди сотрудников. Информационные семинары помогают доводить до сотрудников согласованную

информацию о МЗ и таким образом избегать неправильных представлений о концепции МЗ и подходах, предпринимаемых организацией в отношении МЗ.

В больших многопрофильных организациях информационные семинары по совместному использованию знаний вовлекают новых сотрудников в группы, прежде не соприкасавшиеся с МЗ, для участия в работе организации по подходу к управлению информацией и знаниями. Среди прочего семинары дают краткий обзор того, какая информация имеется в наличии и где ее найти. Семинары также предоставляют возможности для социального взаимодействия, сфокусированного на знаниях, и даже могут стимулировать создание того или иного сообщества по конкретной практической деятельности.

3.3.2.3 Опыт ознакомления с финансовыми отчетами

Данная практика является примером инициативы, нацеленной на повышение информированности и способствующей тщательному обдумыванию и повышению эрудиции в рамках организации. В данном случае группа МЗ в крупной государственной организации может прийти к выводу, что суммарная эффективность организации могла бы быть повышена, если бы сотрудники были лучше осведомлены, как в организации принимаются финансовые решения высшим руководством.

Регулярные отчеты могут быть введены для того, чтобы предоставить возможность персоналу обсуждать причины, по каким тот или иной проект был одобрен руководством, а другие проекты — нет. Основной выгодой для персонала была бы возросшая информированность о ключевых критериях, которые использовало руководство при принятии решений по проектам. Поскольку отчеты строятся на основе фактических ситуаций, такой тип обучения использует реальные жизненные примеры в противоположность гипотетическим или неактуальным ситуациям, которые были использованы в большинстве практических занятий.

Организация побуждает своих сотрудников к участию в таких отчетах, воздавая должное их инновационным идеям и желанию поделиться своими знаниями. В некоторых случаях могут быть использованы официальные средства поощрения через оценку результатов деятельности. В то же самое время группе МЗ необходимо избегать таких средств поощрения, которые могли бы вызвать избыточную конкуренцию среди сотрудников.

3.3.2.4 «Одна организация»

Программа направлена на сведение вместе сотрудников из различных департаментов большого муниципального учреждения в целях создания более сплоченной эрудированной организации путем снятия культурных барьеров. Люди различных сфер деятельности собираются вместе на лекции, презентации и семинары и затем разбиваются на группы и команды по проектам в тех областях, где они никогда раньше не работали.

3.3.2.5 Схематизация знаний

Схематизация знаний включает в себя наложение информации, людей и знаний на процессы. Впоследствии такие результаты могут быть использованы для различных целей, включая подбор кадров, разработку должностных инструкций, сохранение знаний, а также разработку систем и другие механизмы продвижения знаний. Например, использование схематизации знаний может быть полезным вкладом в ориентированную на знание разработку интранетов.

Одним из благоприятных факторов использования схематизации знаний является их относительно низкая стоимость. Реально, например, схематизировать полный организационный процесс типа материального снабжения за полдня. Потенциальные сложности на этом пути заключаются в осознании и осмыслении существующих пробелов в знаниях. В этом случае менеджер в области МЗ должен обладать организаторскими способностями и способностями в плане коммуникаций.

3.3.3 Расширение государственными организациями распространения знаний

3.3.3.1 Экспертная директория

Одним из способов повышения распространения знаний является использование в режиме реального доступа директории, содержащей перечни экспертов в организации и соответствующую информацию по каждому из них в отдельности. Данный инструментарий помогает сократить время на поиски и дает возможность персоналу воспользоваться преимуществами опыта своих коллег. Фактически само лишь существование данной системы свидетельствует о том, что это вполне законно и логично спрашивать у других людей совета.

В случае крупного международного агентства информация для людей организуется вокруг различных таксономий, включая накопленный опыт в рамках страны, сектора, изделия или функции. Система имеет встроенные средства коммуникации, позволяющие создать прямые и непрерывные контакты.

Связанные с этим выгоды особенно важны для нового персонала, поскольку система дает обзор всего накопленного в организации опыта и знаний.

В центральных аппаратах правительств или органов власти задачей группы МЗ является сбор и интеграция информации от всех людей в организации. Многие организации страдают от неполноты и многочисленности источников людской информации, которая нередко является параллельной и плохо интегрированной. Не говоря уже о требуемом техническом мастерстве, часто успехом является просто налаживание связей между различными носителями информации через функциональные и ведомственные границы, что составляет истинную ценность, созданную группой МЗ.

3.3.3.2 Хранилище знаний

Знания, содержащиеся в документах типа служебных записок, отчетов, презентаций, статей и т. п., хранятся в хранилище, откуда они легко могут быть получены сотрудниками.

Хранилище знаний является составной частью многих программ в области МЗ, которые были осуществлены в рамках различных организаций для улучшения их деятельности. Хранилище знаний обеспечивает сотрудникам легкий доступ к информации и помогает им самостоятельно найти нужную информацию вместо того, чтобы в поисках информации контактировать с другими людьми.

3.3.3.3 Централизованный инструментарий знаний организации

Данный инструментарий используется для обеспечения информацией в отношении ревизии и схематизации знаний, чтобы каждый мог оценить свою потребность в знаниях, оценить существующее знание и таким образом сравнить и понять, как заполнить имеющиеся пробелы.

Он предназначен для всех подразделений организации и действует как основной источник знаний в рамках организации. Основная выгода от этого инструментария в том, что он помогает организациям выстроить систему знаний для совершенствования принятия решений на уровне организации. По мере возрастания возможностей инструментария он восполняет недостающие звенья между способностью принимать решения и сложностью принимаемых решений.

3.3.3.4 Инструментарий поиска информации

Это инструментарий с метаданными о том, как осуществлять поиск в Интернете, как подтверждать полученные данные, как общаться с виртуальным миром, и об этических нормах в виртуальной среде.

Это еще один простой инструментарий, который предоставляет сотрудникам исключительно базовую информацию. Хотя эта информация только базовая, например, как осуществлять поиск в Интернете, она очень важна, поскольку помогает сотрудникам меньше рассчитывать на других, тем самым не только сберегая чужое время, но и приучая делать это все непосредственно самим.

3.3.3.5 База данных извлеченных уроков

База данных, содержащая накопленные знания от предыдущих проектов. Такие базы знаний работают хорошо тогда, когда используются в сочетании с семинарами, где соответствующий накопленный опыт изучается, обсуждается и документируется. Такая база данных видится как системное дополнение таких видов деятельности, как подведение итогов, межпроектное изучение и ретроспективная оценка. Обычно такие виды деятельности осуществляют опытные члены группы МЗ.

3.3.3.6 База знаний

Данный тип хранилища знаний следует рассмотреть более внимательно, поскольку накопилось много примеров дорогостоящих, но неудачных инициатив.

Например, крупное муниципальное учреждение решило создать неподалеку от себя многоцелевые офисы и справочные службы для решения широкого спектра проблем и запросов граждан. Фактически они должны функционировать как единый пункт доступа ко всем услугам организации. Персонал таких офисов должен быть оснащен мощными информационными ресурсами, которые должны обеспечивать эту новую организационную функцию. Для группы МЗ это означает, что соответствующая информация должна быть собрана по всем соответствующим функциям данной организации. В дополнение к этому необходимо схематизировать знания и обеспечить овладение знаниями с помощью индивидуальных опросов и групповых совещаний с сотрудниками.

3.3.4 Стимулирование создания знаний в организациях государственного сектора

3.3.4.1 Использование характерных примеров из предыдущего опыта

Предоставление информации в виде характерных примеров из предыдущего опыта помогает слушателям или читателям проще и с большим интересом воспринимать информацию. У людей возникает интерес к конкретным историческим ситуациям, поскольку изложение происходит в свободной повествовательной форме, что дает преимущество в достоверности над сухой информацией.

В случае с государственной организацией методики изложения характерных случаев используют для того, чтобы свести команды вместе, с тем чтобы они могли поделиться своим опытом решения проблем, возникших в течение предшествующего времени. В организации такие мероприятия называют групповым осмыслением. Членам команды также предлагают обменяться мнениями по поводу профессиональных навыков, которые им необходимы для выполнения своей работы. Такая программа может считаться успешной, если большинство сотрудников отмечает, что такие совещания дали им возможность по-новому оценить свое профессиональное мастерство и побудили их подать заявки на продвижение по службе.

3.3.4.2 Ярмарки знаний

Ярмарка знаний — это мероприятие, дающее возможность персоналу построить свое благополучие на достижениях других людей через совместное использование знаний и совместное обучение.

Следует упомянуть о двух типах ярмарок знаний. Один тип был сфокусирован на внутренних системах и процессах, а другой включал внешних партнеров со стороны промышленности и другие заинтересованные стороны. Основной задачей ярмарки знаний является предоставление людям возможности достичь большей результативности и повысить производительность труда, делясь теми знаниями, которыми они обладают. В этом случае целесообразно наличие краткого руководства для документирования знаний, которые были «проданы» в рамках ярмарки знаний.

3.3.4.3 Участие заинтересованных сторон и консультации

Успешная разработка и осуществление намеченной стратегии в значительной степени зависят от детального знания обстоятельств и конкретных условий, в которых эта стратегия должна реализовываться. В этом случае участие и постоянные консультации с конечными пользователями играют важную роль в двух аспектах:

- тесное сотрудничество гарантирует, что разработчики стратегии и ее проводники в жизнь могут хорошо изучить нужды и потребности каждой из сторон;

- существуют побудительные мотивы, поскольку участие и консультации могут оказать поддержку тем сообществам и группам, на которые направлена стратегия.

Используется целый набор консультативных механизмов — от изучения жителей, фокусных групп (групп лиц, опрашиваемых на конкретную тему), информационных бюллетеней и заседаний комитетов (советов директоров) до консультативных семинаров.

Если вовлечение сообществ и является более затратным по времени и ресурсам, чем обычное осуществление стратегии сверху вниз, эти недостатки в полной мере компенсируются преимуществами успешной реализации стратегии.

3.3.4.4 Семинары по перекрестному (межпроектному) обучению

Такие семинары являются мероприятиями, на которых проектные группы могут представить результаты и объекты исследований из своих последних проектов участникам других проектных групп из той же организации.

Для групп МЗ в многофункциональных органах власти основная выгода от данного семинара состоит в том, что он стимулирует другие проектные группы заниматься аналогичными или приспособленными к новым условиям схожими проектами, тем самым способствуя творческому порыву в организации. Дистанционно отдаленные рабочие группы в организации могут поддерживать связь при помощи аудио- и видеоконференций.

3.3.4.5 Программа внутренней мобильности

Данная программа — это программа, предусматривающая запланированное последовательное перемещение индивидуумов по различным группам и управлениям организации.

Основной задачей при реализации данной программы является обеспечение механизма передачи знаний между различными ориентированными на государственный сектор управлениями как средства против «замкнутого мышления».

3.3.4.6 Общества по интересам

Инициатива, направленная на формирование групп людей, которые имеют общие интересы в конкретной области и желают поделиться своим опытом друг с другом. В большинстве случаев такие сообщества являются саморегулируемыми в том смысле, что они координируются одним из участников группы. Обычно группы МЗ действуют как посредники, обеспечивая обучение и руководство для организаторов мероприятий, которые могут сами обеспечить поддержку таким обществам по интересам в рамках организации.

В некоторых организациях общества по интересам называют «сообществами практикующих» или мероприятиями по обмену опытом. Вся эта деятельность способствует децентрализованному и свободному обмену знаниями среди сотрудников с общими интересами или занятых схожей деятельностью; они эффективно совершенствуют и дополняют традиционные нисходящие методы обучения.

Основным движителем для внедрения обществ по интересам была необходимость стимулировать обмен знаниями для аккумулирования накопленного положительного опыта обслуживания пациентов, который может быть доведен до каждого в виде общедоступной рекламы. При этом важнейшим фактором успеха для этих обществ является присутствие высококвалифицированного организатора.

3.3.5 Стимулирование организациями государственного сектора овладения знаниями

3.3.5.1 Характерные признаки проектов и/или базы данных извлеченных уроков

Инструментарий, который позволяет сотрудникам искать базы данных проекта в соответствии с характерными признаками, которые они могут захотеть воспроизвести в своих собственных проектах.

В Европейском банке реконструкции и развития такой инструментарий был использован с целью помочь сотрудникам найти наилучшие практики, которые они могли бы воспроизвести или видоизменить в своих собственных проектах и тем самым сократить время на поиск информации. Такой инструментарий, наряду с поиском наиболее удачных методик, также служит директорией косвенного опыта, ведущей к экспертам, которые участвовали в проекте.

В организациях может быть создан аналогичный ресурс, нацеленный конкретно на сбор накопленного опыта. В органах власти могут быть специально назначены группы, призванные оценить завершенные проекты и дополнительно изучить опыт, полученный персоналом во время выполнения проектов. Полученный опыт может быть объединен, документирован и увязан с ориентированной на проекты базой данных.

3.3.5.2 Сообщества, использующие практики в режиме реального времени

Сообщества, использующие практики в режиме реального времени (онлайновые сообщества), позволяют группам профессионалов решать каждодневные проблемы и задачи, связанные с их работой.

В некоторых организациях такие сообщества фактически заменили собой централизованные справочные центры или компьютерную службу помощи, поскольку они обеспечивают более эффективный способ обмена опытом в рамках организации.

Преимуществом таких практикующих сообществ является то, что они обеспечивают прямую связь между теми, кто нуждается в помощи для решения конкретной проблемы, и теми, кто в состоянии ее решить. Тем самым они помогают максимизировать коллективный опыт, накопленный в организации.

В частности, группа МЗ может устанавливать равноуровневые взаимосвязи между сообществами, использующими Интернет-технологии, именуемыми обучающимися сообществами. Эти сообщества были организованы как альтернатива и дополнение к конференциям и семинарам и другим вида обмена опытом. Помимо снижения стоимости, существенным преимуществом онлайновых сообществ оказалась возможность непосредственного доступа к равноуровневому опыту.

3.3.5.3 Наилучшие практики в режиме реального времени

Веб-сайты предлагают простой малозатратный способ проведения экспертизы положительного опыта, доступный широкому кругу сотрудников и других заинтересованных сторон.

Например, под эгидой «электронного правительства» возможно использование Интернет-сети для публикации информации, предназначенной для поддержки хода реализации политики в отношении конкретных программ. В рамках этих отдельных программ несколько групп и команд могут вовлекаться в один и тот же или схожий вид деятельности. Сбор и публикация примеров положительного опыта будут в этом случае иметь несомненную ценность для всех участников.

3.4 Успехи государственного сектора в результате использования МЗ

3.4.1 Общие выводы

В данном разделе проанализирована и схематизирована осуществляемая на данный момент деятельность в области МЗ в государственном секторе относительно концептуальной «схемы» пространства МЗ. Проанализирован также весь спектр деятельности и программ в области МЗ в государственном секторе.

Но такими же важными, как вопрос «Что же мы делаем?», являются и следующие вопросы: «Достаточно ли хорошо мы это делаем?» и «Чего мы пока не делаем?».

Эти вопросы находятся среди множества других вопросов, на которые призваны ответить организации государственного сектора, используя настоящий стандарт.

Для этих целей необходимо использовать результаты различных исследований.

Ниже представлены возможные существующие проблемы, затрудняющие использование МЗ в государственном секторе.

В настоящее время в государственном секторе предпринимаются недостаточные усилия для создания среды для стимулирования организаций государственного сектора к распространению и получению знаний. Тем не менее на государственных предприятиях создаются условия для развития и повышения знаний персонала. Государственный сектор в состоянии разрабатывать и применять по мере необходимости новые практики МЗ. МЗ не рассматривается в настоящее время в рамках государственного сектора как самостоятельная дисциплина. Существует неопределенность в определении ключевых факторов выгоды от использования МЗ в государственном секторе. Наиболее широкое использование инициатив в области МЗ для государственного сектора ориентировано не на людей, а на информационные технологии.

Наиболее широко используемыми средствами МЗ в государственном секторе являются:

- интранет;
- хранилище документов;
- база знаний;
- директории/справочная информация;
- Интернет;
- практикующие сообщества;
- обзоры после действия;
- равноуровневая оценка;
- мониторинг результатов деятельности.

УДК 658:330.341.1:001:330.111.4:006.354 ОКС 03.100.99 Т58

Ключевые слова: менеджмент знаний, инновационный менеджмент, система менеджмента знаний

Редактор *А.Д. Чайка*
Технический редактор *О.Н. Власова*
Корректор *Р.А. Ментова*
Компьютерная верстка *В.И. Грищенко*

Сдано в набор 14.02.2014. Подписано в печать 05.03.2014. Формат 60x84 1/8. Гарнитура Ариал. Усл. печ. л. 2,79. Уч.-изд. л. 2,35. Тираж 88 экз. Зак. 368.

Издано и отпечатано во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ», 123995 Москва, Гранатный пер., 4.

gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru