

УТВЕРЖДЕН

ВКСП.180020-00 ЛУ

**МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ
«9 КЛЮЧЕЙ БИЗНЕСА»**

Шифр: МТД «9КБ» версия 1.0

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРЫ «ЗНАНИЯ»

ВКСП.180020-01 40 3

всего листов **8**

Решение А.В. Яковлева, А.А. Бойцова от 21.07.2009 г. на проведение инициативной разработки

АННОТАЦИЯ

В документе представлена подробная классификация методов управления сферы управления «Знания» по методологии «9 ключей бизнеса» (далее – МТД «9КБ»).

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	4
1.1 ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ «ЗНАНИЯ».....	4
1.2 ТЕРМИНОЛОГИЯ.....	4
1.3 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ СФЕРЫ «ЗНАНИЯ»	5
1.4 КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ «ЗНАНИЯ».....	5
1.4.1 Методы выявления ключевых областей знаний компании.....	5
1.4.2 Методы сбора данных по ключевым областям знаний.....	5
1.4.3 Методы построения систем обработки, хранения и передачи информации	5
1.4.4 Методы передачи знаний новым сотрудникам компании	6
1.4.5 Методы построения системы защиты интеллектуальной собственности и знаний компании	6
2. ДИАГНОСТИКА СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ «ЗНАНИЯ»	7
3. ТИПОВЫЕ ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ МЕТОДАМИ СФЕРЫ «ЗНАНИЯ»	7
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	7

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Общее описание сферы управления «Знания»

Под *сферой управления «Знания»* понимается группа методов управления, применяемых для формализации интеллектуального потенциала сотрудников компании и эффективного его использования. Чаще всего такая формализация осуществляется путем перевода знаний сотрудников в различные электронные формы.

Основной целью применения методов управления в этой сфере является обеспечение независимости компании от ключевых специалистов. Поэтому управление знаниями компании тесно связано со сферами контроля и культуры (рис. 1). Применение методов работы со знаниями должно дать компании (а точнее ее сотрудникам) набор правил преобразования поступающей информации из внешней среды в набор стереотипов успешного поведения. Под успешным поведением понимается набор отработанных, проверенных на практике действий, позволяющих достигать целей компании в кратчайшее время с минимальными затратами. Фактические в сфере управления «Знания» сосредоточены методы управления, позволяющие транслировать опыт наиболее успешных сотрудников (т.е. их алгоритмы успешного поведения) на всю компанию в целом. Именно поэтому методы управления, сосредоточенные в сфере управления «Знания» неразрывно увязаны с методами управления сфер «Контроль» и «Культура».

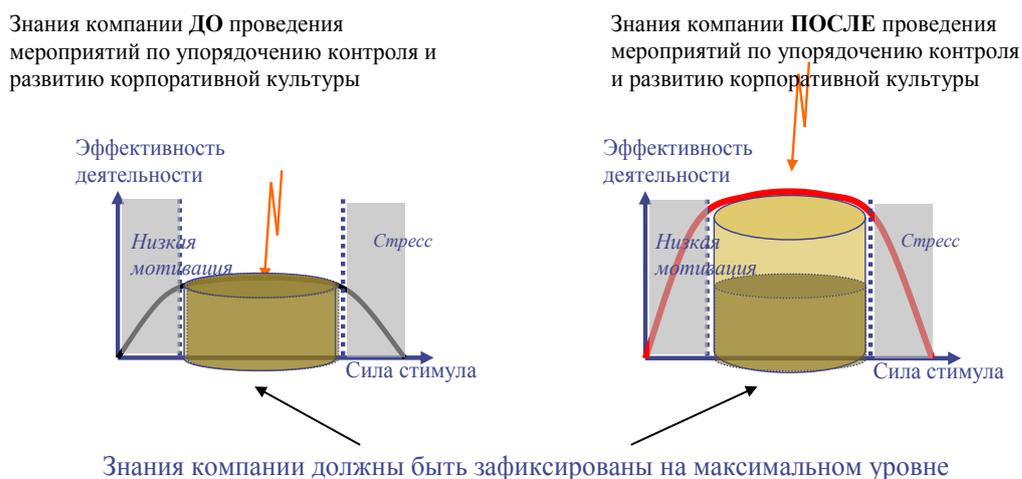


Рис. 1 Связь качества знаний компании со сферами контроля и культуры

(См.ВКСП.180020-01 40 3 01 Управление знаниями)

1.2 Терминология

Знание - форма существования и систематизации результатов познавательной деятельности человека.

Знание компании - систематизированные результаты деятельности организации, адекватное отражение внешнего окружения компании и ее внутренней структуры в сознании сотрудников и на носителях информации компании в форме данных и документов.

Знание (в теории искусственного интеллекта, базах знаний и экспертных системах) - совокупность данных, фактов, сведений и правил вывода, включающих в себя информацию о свойствах объектов, закономерностях процессов и явлений, а также правилах использования этой информации для принятия решений. Правила использования включают систему причинно-следственных связей. Главное отличие знаний от данных состоит в их активности, то

есть появление в базе новых фактов или установление новых связей может стать источником изменений в принятии решений.

Документ - информация и соответствующий носитель. Примеры: записи, нормативная и техническая документация, процедурный документ, чертеж, отчет, стандарт. Носитель может быть бумажным, магнитным, электронным или оптическим компьютерным диском, фотографией или эталонным образцом, или комбинацией из них.

Документация - комплект документов, например технических условий и записей, часто называется.

Информация - значимые данные; данные, которые существенны для наблюдателя из-за их значимости для наблюдателя.

Управление знаниями – это совокупность процессов сознательного создания, структурирования, распространения и использования информации внутри организации для достижения ее целей.

1.3 Цели и задачи применения методов сферы «Знания»

Знание дает возможность компании предпринимать обоснованные действия на основании собранной информации.

Основными задачами применения методов управления в этой сфере являются:

1. Выявление ключевых областей знаний компании.
2. Сбор данных по ключевым областям знаний.
3. Построение систем обработки, хранения и передачи информации.
4. Обеспечение возможности передачи знаний новым сотрудникам компании.
5. Построение системы защиты интеллектуальной собственности и знаний компании.

1.4 Классификация методов управления в сфере управления «Знания»

(См. ВКСП.180020-01 40 3 02 Управление знаниям)

1.4.1 Методы выявления ключевых областей знаний компании

- стратегический маркетинг,
- маркетинг взаимоотношений,
- промышленный маркетинг,
- инновационный менеджмент,
- управление поставками и взаимодействием с поставщиками.

1.4.2 Методы сбора данных по ключевым областям знаний

- GAP-анализ
- PEST-анализ
- наблюдение
- экспертная оценка
- аудит

1.4.3 Методы построения систем обработки, хранения и передачи информации

По мнению Билла Инмона — автора концепции хранилищ данных, обнародованной в 1989 году, выполнение базовых аналитических функций — поиск нужной информации в корпоративных приложениях, ее сбор, интеграция и составление отчета — в отсутствие хранилища будет стоить компании от 25 тыс. долл. до 1 млн. долл., в зависимости от масштабов

информационной системы¹. Построение хранилища, которое берет на себя задачи поиска, консолидации и стабилизации данных, позволяет снизить затраты на получение аналитического отчета до 250-10 тыс. долл. Конечно, нужно иметь в виду и немалые расходы на создание хранилища данных, но они быстро окупаются, если в компании стоит задача всестороннего анализа своего бизнеса. Не менее важен и фактор времени: без хранилищ за получение аналитической информации уходит от нескольких месяцев до года, с ними — от 30 минут до двух недель. Другие стратегические преимущества хранилищ, которые выделяет Инмон, — это интеграция данных из разных источников, позволяющая получить максимально полную картину по проблемной области (например, о клиентской базе компании), и хранение исторических данных, в том числе за долгие периоды времени, что даст возможность лучше оценить тенденции в развитии бизнеса.

(см. ВКСП.180020-01 40 3 03 SCM, ВКСП.180020-01 40 3 04 ERP, ВКСП.180020-01 40 3 06 CRM, ВКСП.180020-01 40 3 08 Клиентские базы, ВКСП.180020-01 40 3 09 Модель клиентской базы)

«Системы Business Intelligence» представляют собой категорию программных продуктов включающих как базовый инструментарий для создания хранилищ данных, так и приложения высокого уровня, которые используют подготовленную информацию из хранилищ для анализа бизнеса, в том числе сравнительно новые классы систем²:

- управления производительностью бизнеса (Business Performance Management, BPM);
- управления корпоративной производительностью Enterprise Performance Management, EPM)
- мониторинга бизнес-операций (Business Activity Monitoring, BAM).

ВКСП.180020-01 50 2 12 Автоматизация бизнес-процессов ИСУ

1.4.4 Методы передачи знаний новым сотрудникам компании

Пример:

- *ментальные карты*^{3,4} (Mind Maps, Тони Бьюзен, Великобритания, конец 60-х гг. XX в.) – метод структурирования сложной и объемной информации в легко воспринимаемой визуальной форме. Ментальные карты позволяют упорядочить большое число разнообразных идей, их можно применять для анализа и упорядочивания информации, принятия решений на ее основе, создания новых идей, их фиксации и т.д.

См. также документы: ВКСП.180020-01 40 3 05 Внутренний обмен информацией, ВКСП.180020-01 40 3 07 Стандартизация

1.4.5 Методы построения системы защиты интеллектуальной собственности и знаний компании

- электронные средства защиты;
- средства физической защиты;
- организационные средства.

¹ ComputerWorld Россия, 13 декабря 2005 г., с.50

² ComputerWorld Россия, 13 декабря 2005 г., с.50

³ Кузьмин А.М. Ментальные карты // Методы менеджмента качества. – 2008. - № 11. – с. 15.

⁴ Хорст Мюллер Составление ментальных карт: метод генерации и структурирования идей / пер. с нем. – М.: Омега-Л, 2007. – 126 с.

2. ДИАГНОСТИКА СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ «ЗНАНИЯ»

Для диагностики сферы управления «Знания» используется специальный опросник. Респонденту предлагается перечень вопросов, на которые он дает ответы в диапазоне: -2 .. +2. При этом он оценивает свою компанию год назад, сегодня и в будущем:

Год назад	Сегодня	Хотелось бы															
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">-2</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">-1</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">0</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">+1</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">+2</td> </tr> </table>	-2	-1	0	+1	+2	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">-2</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">-1</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">0</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">+1</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">+2</td> </tr> </table>	-2	-1	0	+1	+2	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">-2</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">-1</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">0</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">+1</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20%; text-align: center;">+2</td> </tr> </table>	-2	-1	0	+1	+2
-2	-1	0	+1	+2													
-2	-1	0	+1	+2													
-2	-1	0	+1	+2													

Интерпретация вариантов ответов приведена в таблице ниже.

-2	-1	0	+1	+2
Очень плохо	Плохо	Средне	Хорошо	Отлично

Ниже приведены примеры вопросов:

- Как, по Вашему мнению, на предприятии развито управление знаниями?
- Как Вы оцениваете работу по ведению базы знаний на предприятии для накопления и анализа опыта работы компании?
- Насколько, по Вашему мнению, развита система обучения на рабочем месте?
- Насколько последовательно и целенаправленно, по Вашему мнению, в компании производится оценка ключевых компетенций персонала?
- Насколько качественно в Вашей компании оцениваются ключевые компетенции персонала?
- Насколько системно в Вашем подразделении ведется учет клиентов и взаимоотношений с ними?
- Как функционирует система наставничества?
- Как на Вашем предприятии развита система информирования сотрудников?
- Насколько развиты в Вашей компании рутинные операции в области формализации опыта и знаний сотрудников?
- Какие именно рутинные операции в области формализации опыта и знаний сотрудников лучше всего развиты в Вашей компании?

3. ТИПОВЫЕ ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ МЕТОДАМИ СФЕРЫ «ЗНАНИЯ»

1. Определение потребностей в знаниях и места применения знаний в компании.
2. Разработка классификации знаний, в соответствии с нуждами компании.
3. Разработка политики в области управления знаниями.
4. Разработка матрицы знаний.
5. Создание и поддержание базы знаний.
6. Внесение предложений для корректировки планов и бюджетов развития компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Особое внимание в аспекте корпоративного обучения методам управления «Знания» необходимо уделять выявлению ключевых компетенций компании в соответствии с типами ключевых бизнес-сообществ компании, формированию структуры знаний в компании, налаживанию системы сбора только необходимой информации, противодействию «засорению» информационных каналов и дублированию информации, определения статуса каналов информирования и категории соответствующих видов информации, управлению слухами и

дезинформацией, выявлению неформальных информационных связей между сотрудниками, различным видам защиты информации и ранжирования допусков к базам знаний, определению носителей ключевых знаний, методам формализации и отъема знаний сотрудников, хранению и архивированию информации, подготовки к внедрению математических методов управления знаниями, преобразованию информации в стереотипы успешного поведения через компетенции посредством отработки различных ситуационных сценариев.