МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Национальный исследовательский Томский государственный университет
Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники
Болгарская Академия наук
ООО «Научно исследовательское предприятие «Лазерные технологии»

ИННОВАТИКА-2019

СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ

XV Международной школы-конференции студентов, аспирантов и молодых ученых
25–27 апреля 2019 г.
г. Томск, Россия

Под редакцией А.Н. Солдатова, С.Л. Минькова

Scientific & Technical Translations
STT
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Томск – 2019

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Е.А. Кравцов
Национальный исследовательский Томский государственный университет
230236@mail.ru

CRITERIA OF KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM ASSESSMENT

E.A. Kravtsov
National Research Tomsk State University

This article describes how companies can effectively analyze knowledge management systems using 12 criteria of performance evaluation.

Keywords: knowledge management, knowledge management system, APQC, business-model, human resources, risk management, information technology.

В настоящий момент знания представляют из себя эффективный ресурс направленный на борьбу с рисками, ускорение обучения, а также сохранения интеллектуальных активов компаний. Многие современные компании это понимают и стараются внедрять в свою работу деятельность, связанную с управлением знаниями (УЗ) [1]. При этом внедрив некоторые инструменты, компания может не понимать, позволяют ли эти инструменты достичь роста конкурентоспособности на рынке, а также информационного капитала компании. Американский центр производительности и качества APQC в своих исследованиях, связанных с УЗ, пришел к выводу, что, развивая инфраструктуру УЗ, но не связывая ее со стратегией развития и бизнес-процессами, компания никогда не достигнет желаемых результатов [2].

Для того, чтобы быть постоянно уверенным, что существующая в рамках компании система управления знаниями (СУЗ) эффективна, а также определять направления для ее улучшения необходимо проводить ее систематическую оценку. Для наиболее эффективного анализа существующей СУЗ APQC рекомендует разделить всю деятельность, связанную с УЗ на четыре категории: стратегия, люди, процессы, информационные технологии [3]. Данный подход позволяет оценить каждую категорию отдельно от остальных, в результате чего получить наиболее подробные результаты анализа и требования к улучшению. Для более детального анализа дополнительно можно разделить четыре категории на двенадцать критериев, представленных далее.

К категории «Стратегия» относятся:

Цели. Одним из первых шагов при создании СУЗ является определение целей. Первоначально может быть сложно четко определить цели СУЗ, но руководство уже будет представлять значимость, которую оказывает УЗ на работу компании. Совершенствуя СУЗ и документируя свои цели руководство, в конечном итоге, согласовывает их с главными бизнес-целями компании.

Бизнес-модель. Чтобы получить поддержку и финансирование СУЗ должна иметь четкое экономическое обоснование. Первоначально компания определяет свои возможности и приоритетные области. По мере роста СУЗ компания создает официальную бизнес-модель, описывающую влияние УЗ и ожидаемую рентабельности инвестиций. Наиболее зрелые компании могут представлять свои процессы УЗ как самостоятельные рыночные активы [4].

Бюджет. Для нормального функционирования СУЗ необходимо финансирование. На ранней стадии работы СУЗ финансирование ограничивается конкретными проектами. В более зрелых СУЗ предусмотрено постоянное финансирование, которое интегрировано в годовой бюджет и изменяется в зависимости от потребностей компании в знаниях.

К категории «Люди» относятся:

Человеческие ресурсы. Помимо финансирования, компания должна стимулировать сотрудников посвящать свое время и энергию на деятельность, связанную с УЗ. Первоначально это заключается в поддержке конкретных проектов и создании группы по разработке СУЗ. В существующих СУЗ могут действовать координаторы проектов, которые направляют работу со знаниями в рамках всей компании. В наиболее зрелых компаниях УЗ соответствует основным компетенциям, а сотрудникам поощряется участие в деятельности по УЗ в дополнение к их должностным обязанностям.

Руководящее звено. Обычно, когда в компании принимается решение о внедрении СУЗ, руководство инициирует решение о создании координирующей группы над данным проектом. По мере работы СУЗ создается официальное руководящее подразделение для того, чтобы связывать УЗ с более широкой организационной стратегией. Могут встречаться ситуации, когда высшее руководство компании имеет конкретные обязанности по УЗ, которые включены в их должностные обязанности.

Управление рисками. Расширение существующей СУЗ обычно предполагает постоянное улучшение. Первоначально компания начинает с оценки влияния СУЗ на корпоративную культуру, выявления потенциаль-

ных рисов и разработки стратегии по их предотвращению. По мере развития СУЗ риски становятся более очевидными, и компания начинает рассматривать каждую угрозу и устанавливать требования по их предупреждению. Наиболее зрелые компании согласовывают или интегрируют деятельность в области УЗ с существующими программами улучшения (такими как «Шесть Сигм») и стратегиями управления человеческими ресурсами.

Коммуникация. Коммуникация играет важную роль в повышении осведомленности о СУЗ и стимулировании участия в работе с ней. На ранних этапах компания работает над тем, чтобы донести основные концепции и преимущества УЗ до ключевых заинтересованных сторон. В работающую СУЗ обычно внедрены коммуникационные инструменты для постоянного и своевременного информирования о успешной работе СУЗ и предоставления знаний о доступных инструментах и подходах. В наиболее зрелых компаниях руководство может использовать коммуникационные инструменты СУЗ для того, чтобы вести общение с сотрудниками, кандидатами на работу, партнерами, поставщиками и клиентами [5].

К категории «Процессы» относятся:

Формирование потока знаний. Процесс движения потока знаний определяет то, как создается, идентифицируется, собирается, проверяется, преобразуется и совместно используется контент компании. В молодых компаниях обмен знаниями осуществляется в рамках неформального общения. По мере роста зрелости процессы потока знаний стабилизируются, стандартизируются и встраиваются в основные бизнес-процессы. В наиболее зрелых компаниях обмен знаниями просто становится «способом выполнения работы».

Инструменты управления знаниями. Первоначально в компании передача знаний осуществляется на разовой основе и осуществляется в рамках неформального общения. Компания с внедренной СУЗ обычно имеет стандартизированные процессы, инструменты и возможности для облегчения движения потока знаний. В эффективно функционирующих СУЗ инструменты и подходы последовательно внедряются в работу компании и полностью взаимодействуют с корпоративной культурой. УЗ становится ключевой компетенцией, и участие в работе СУЗ считается обязательным.

Измерение. Для того, чтобы определять необходимость в финансировании и стимулировать непрерывные улучшения, компании необходимо оценивать свои возможности, подходы и результаты в области УЗ. На ранней стадии работа СУЗ направлена на определение основных пре-

имуществ компании, ключевых показателей эффективности, а также сбор показателей деятельности. Со временем компания стандартизирует свои показатели и начинает рассчитывать рентабельность инвестиций. Наиболее зрелые компании разрабатывают и внедряют собственные метрики измерения работы СУЗ [6].

К категории «Информационные технологии» относятся:

Управление контентом. Когда компания только начинает работу с СУЗ, процессы управления контентом фокусируются на базовом управлении документами. Более зрелая система обычно имеет стандартизированные и классифицированные рабочие процессы. На самых высоких уровнях зрелости процессы управления контентом могут использоваться для содействия сотрудничеству и описания инноваций, происходящих в работе компании.

Информационные технологии. Без соответствующей базовой ИТ-инфраструктуры управлять организационными знаниями в рамках компании практически невозможно. В компаниях, с менее зрелыми СУЗ, для обмена знаниями сотрудники используют базовые средства связи, такие как телефоны, электронная почта и мессенджеры (чаты). По мере развития стандартизированные инструменты УЗ внедряются в ИТ-стратегию компании. Наиболее зрелые компании объединяют инструменты и банки знаний, обеспечивая единый поиск и единый доступ к ресурсам знаний. Они также расширяют возможности обмена знаниями и совместной работы с поставщиками и партнерами там, где это необходимо [7].

После завершения оценки и анализа результатов, компания сможет лучше оценивать текущие возможности и принимать стратегические решения относительно будущего своей СУЗ. Чтобы достичь более высоких показателей, компания должна эффективно распределять ресурсы по всем 12 критериям. При этом важно понимать, что оценка СУЗ должна осуществляться на регулярной основе для того, чтобы она продолжала эффективно выполнять поставленные задачи.

Критерии оценки помогают обратить внимание на проблемные области, которые может содержать СУЗ. Результаты оценки могут повлиять на разработку решений по совершенствованию СУЗ, а также повысить осведомленность руководства о конкретных недостатках в системе и о том, как они негативно влияют на общую эффективность системы.

Литература

1. Системы управления знаниями – обзор зарубежного опыта [Электронный ресурс] // Программы для дистанционного обучения iSpring – URL: https://www.ispring.ru/elearning-insights/sistemy-upravleniya-znaniyami-mirovoy-opyt (дата обращения: 01.04.2019).

2. Trees L. APQC's Knowledge Management Program Framework [Электронный ресурс] – URL: https://www.apqc.org/knowledge-base/download/301661/K04723 KM program framework roadmap for km journey.pdf (дата обращения: 01.04.2019).

3. APQC. How mature is your KM program? [Электронный ресурс] – URL: https://www.apqc.org/knowledge-base/download/250280/K03302 How Mature is Your KM Program Updated March 2017.pdf (дата обращения: 01.04.2019).

4. Стратегия управления знаниями [Электронный ресурс] // Шесть сигм - метод, концепция, проекты – URL: http://sixsigmaonline.ru/blog/2016-09-14-530 (дата обращения: 02.04.2019).

5. Уроки управления знаниями от Microsoft Services [Электронный ресурс] // Шесть сигм - метод, концепция, проекты – URL: http://sixsigmaonline.ru/blog/2017-11-15-449 (дата обращения: 02.04.2019).

6. APQC. Developing a KM Pilot Project [Электронный ресурс] – URL: https://www.apqc.org/
knowledge-base/download/292309/K04433 Developing a KM Pilot Project - LKT.pdf (дата обращения: 02.04.2019).

7. Информационные технологии управления знаниями [Электронный ресурс] // Бизнес Инжиниринг Групп – URL: http://bigc.ru/publications/bigspb/km/itkm/ (дата обращения: 03.04.2019).