



Стопанска академия „Д. А. Ценов“, Свищов
Катедра „Стратегическо планиране“
СНЦ „Национална асоциация по прогнозиране и планиране“



Системи за управление на знанието

в организациите от публичния сектор

Проф. д-р Маргарита Богданова

Съдържание

1. Какво **е** и какво **не е** управление на знанието?
2. Системи за управление на знанието
3. Какво **можем да направим** (за да стартираме изграждане на система за УЗ?)

Какво е Управление на знанието (УЗ)?

Процес на:

- овладяване (придобиване)
- структуриране
- насочване
- разпространение на знание

за да работят организациите **по-бързо**, да използват **добри практики** и да **редуцират разходите си**.

Системен подход при УЗ

(Nonaka and Takeuchi, 1995)

Какво не е управление на знанието?

- УЗ не е само технология
- УЗ не е управление на информация, нито управление на данни
- Не е управление на документооборота
- УЗ не се прави чрез подхода на Плюшкин – *„събирай, може да се окаже полезно в бъдеще“*.

Редица организации прилагат този подход, при което събират огромно количество информация, за която се налага да инсталират скъпи търсеци машини за откриване на полезното в обема от информация.

- Управлението на знанието в най-съвременния смисъл на понятието е свързано по-скоро с **управление на социалния капитал**, а именно акцентиране върху тези елементи на знанието, които са от значение за организацията и са свързани с интелектуалните активи.
- Някои от тях може да са по-видими (*патентите, интелектуалната собственост*), но по-голямата част се състоят от **ноу хау, опит и експертиза**, които са по-скоро в главата на един или няколко служители.

Какви видове знание различаваме?

- Най-често срещаната класификация е на:
 - **явно (експлицитно)** знание;
 - **неявно (тацитно)** знание.
- **Явното** е това, което е придобито по формален път и е придружено с дипломи, сертификати и други документи.
- **Неявното, т.е. тацитното**, е некодифицирано знание. Това знание се придобива по неформален път и не се удостоверява с диплома.

В същото време то е резултат на натрупан опит и се споделяне в най-близкото обкръжение, т.е. по линия на социалните, а не на формалните контакти.

- Системното управление на знанието, следва да обхваща и двата вида знание, като особено място се определя на неявното знание.
- Докато формалното се идентифицира сравнително лесно, то при скритото знание това обикновено не е така.
- В същото време тацитни знания и умения (например по управление на проекти), които част от служителите притежават, могат да се окажат ключови в надпреварата за спечелване на финансиране по определени програми.

Сравнение между тацитно и експлицитно знание

Характеристики на тацитното (неявно) знание	Характеристики на експлицитното (явно) знание
Бързо може да се адаптира, подходящо, за да се справим с нови и извънредни ситуации	По-лесно може да се разпространява, да се репродуцира, да се увеличава и да се прилага по нов начин в организацията
Основано на опита, ноу хау, know-why (знам защо) and care-why (интересувам се, грижа ме е защо)	Може да се преподава, да се използва за тренинги (обучение)
Може да се обединява, да се споделя (като виждане по даден въпрос), да се предава като културна норма	Може да се организира, систематизира, да се транслира виждането в мисия, в оперативни указания
Коучинг и менторство за трансфериране на експериментално знание на база face-to-face (от един на друг)	Трансфер на знание чрез продукти, услуги и документиран процес

История на управлението на знанието

- Практически – от древни времена
- Ниските технологии, като запалване на огън, способности за отглеждане на различни растениевъдни култури, за изработване на сечива, за тъкане на коприна и др. са се предавали от човек на човек, от поколение на поколение и са се пренасяли между континентите заедно с миграцията на големи групи хора.
- УЗ като понятие става популярно през 80-те години на 20 век

Ползите от УЗ

- В организациите УЗ допринася за **изграждане на стратегии**, повишаване на **качеството**, ефективно **управление на риска**, следене на нововъведенията и др.
- Организациите, които внедряват успешно УЗ, придобиват **устойчиво конкурентно предимство**. Освен, че служителите им непрекъснато се обучават, се обучава и самата организация. Променят се ролите, променят се формалните и неформалните правила, от които зависи успеха на цялата организация.
- По отношение на групите с еднакви интереси, УЗ допринася за развитие на **професионални умения**, развитие на **мрежи**, на **сътрудничество** и др.

2. Системи за управление на знанието

- Системите за управление на знанието
 - съхраняват и извличат знания
 - подобряват сътрудничеството
 - локализируют източници на знания
 - осигуряват хранилища за знания
 - улавят и използват знанията
 - или по някакъв друг начин подобрява процеса на УЗ.

Какво губим, ако не прилагаме система за УЗ?

- дублиране на усилия и видове дейности в области на политика, особено в тези които имат допирни точки;
- несъответствие и противоречиви подходи и разбиране на политиката в сходни области;
- информационни празноти, т.е. липса на информираност за цялостната "картина" на това, което се случва около конкретен проблем;
- загуба на знанията и уменията на опитни работници при смяна или напускане на работно място;
- ниска ефективност на използване на наличния положителен и новаторски опит;
- липсата на взаимодействие на служителите на различни организации от публичния сектор, които решават сходни проблеми;
- неточно или несвоевременно представяне на информация за широката общественост;
- ограничени възможности за откриване на измами.

Проблеми при системите за УЗ (1)

- Недостатъчна подкрепа (управленска и техническа) както по време на въвеждането, така и при използването
- Очакването, че технологията сама по себе си е решение на проблема
- Неспособност да се разбере точно какво се нуждае организацията (технологично или друго решение)
- Неразбиране на специфичната функция и ограничение на всяка отделна система

Проблеми при системите за УЗ (2)

- Неадекватни мерки за качество (например липса на управление на съдържанието)
- Системата не пасва на организационната структура - Може би е подходяща за една част от организацията, но не и за друга? Дали не се нарушават съществуващите процеси?
- Липса на разбиране за динамиката на знанието и проблемите при трансфера на тацитното (неявно) знание чрез ИТ технологиите
- Липса на отделен **бюджет**

3. Какво може да се направи? (1)

- Да се разработят **политики и стратегии** за управление на знанието в организацията (ако вече не са разработени)
 - Те трябва да са в съответствие с мандата, целите и задачите на съответните организации. Документите следва да се основават на оценка на настоящите и бъдещите предизвикателства пред УЗ
- Да се разработят **вътрешни правила** за управление на знанието
 - Може да са кратки, но да са работещи
 - Може постепенно да се надграждат, когато се установи необходимост от нови правила/принципи
 - Да са разбираеми и приемливи за всички

Какво може да се направи? (2)

- Разработване на план за внедряване на мерките в стратегиите - бюджет, срокове, обхват на участниците (в обученията) технологично реструктуриране (нови платформи, обучения за работа с тях и т.н.)
- Приемане на процедури за планиране и организиране, които да са насочени към **запазване и предаване** на знанията от пенсиониращи, пенсионирани или напускащи служители

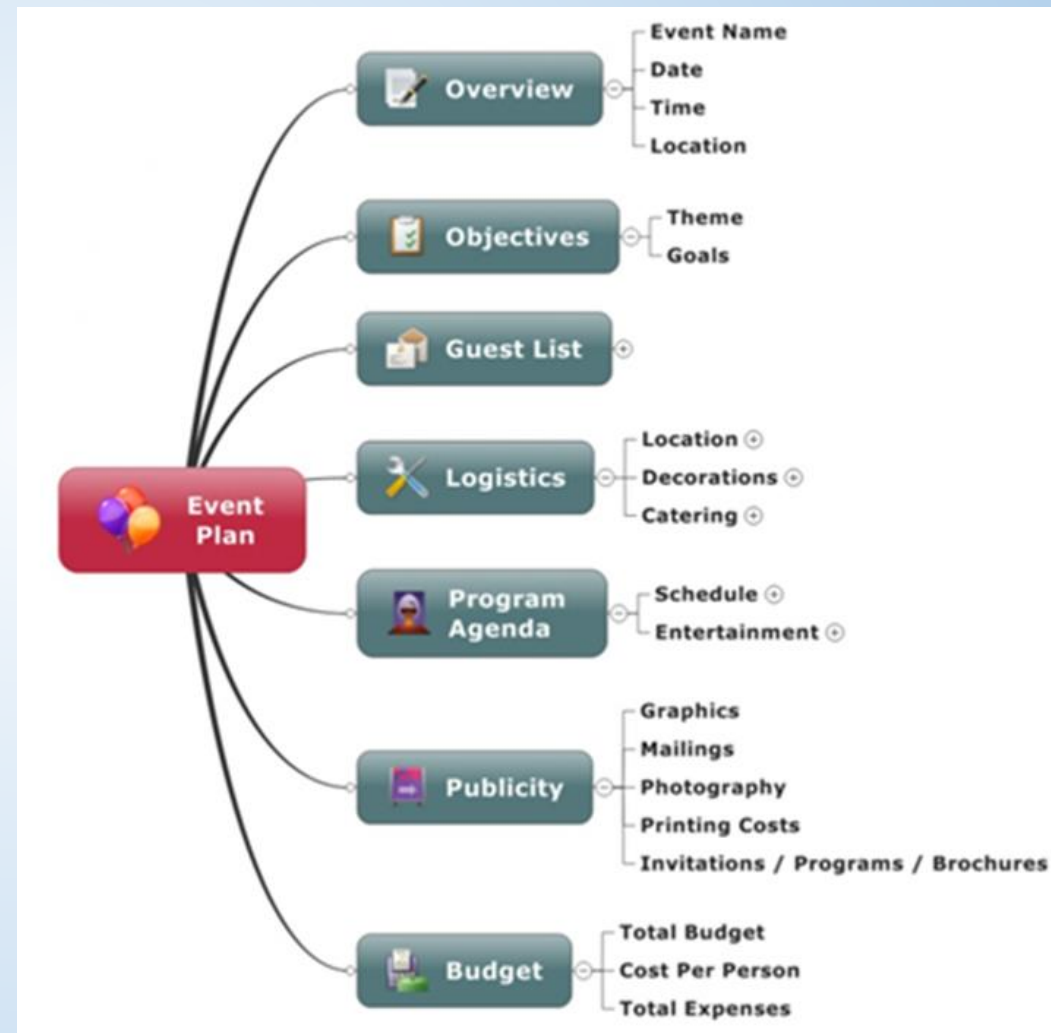
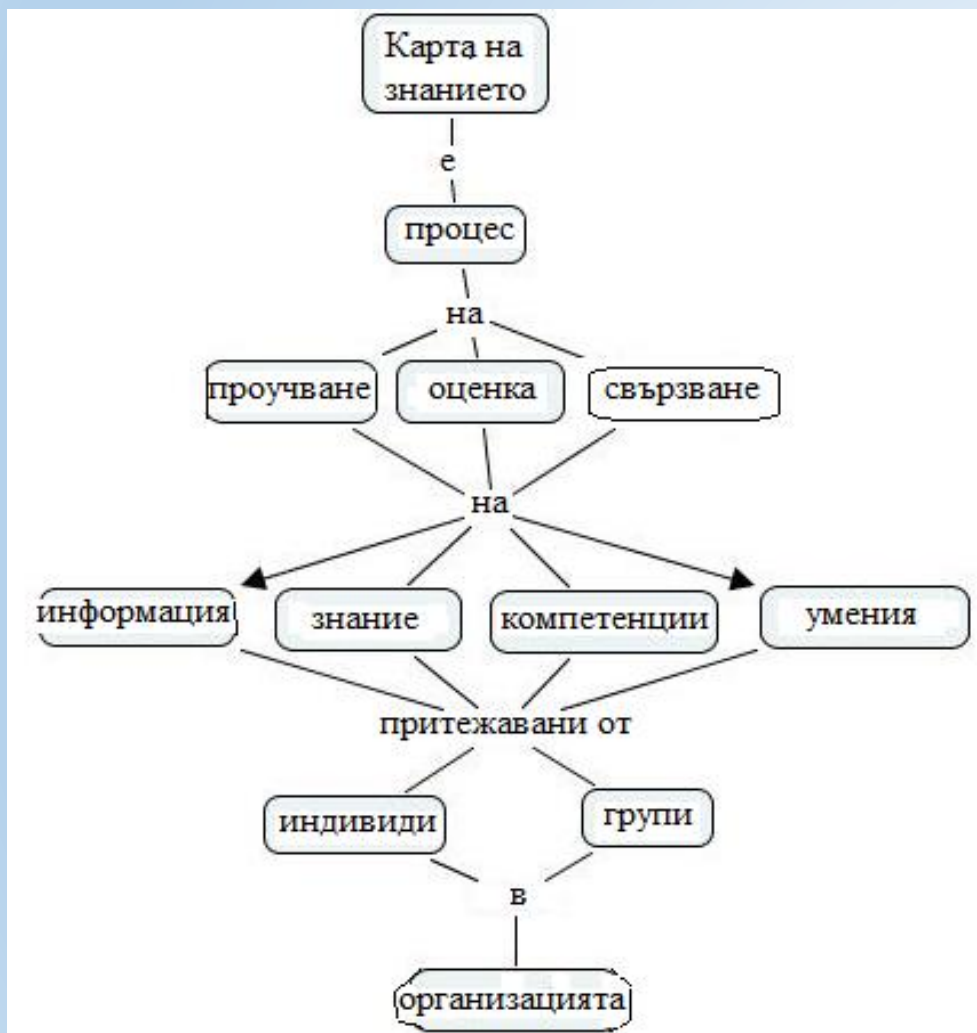
Какво може да се направи? (3)

- Възможни мерки:
 - Създаване на **карти на знание**
 - Въвеждане на практики за дискусия в общността
 - Разнообразяване на формите на обучение
 - Провеждане на „Изходящи“ интервюта – със служители, които се пенсионират
 - Въвеждане на организационен речник за управление на знанието
 - Мониторинг и документиране на месечния прогрес
 - Обзор и мнения на база действия и ситуация

Какво може да се направи? (4)

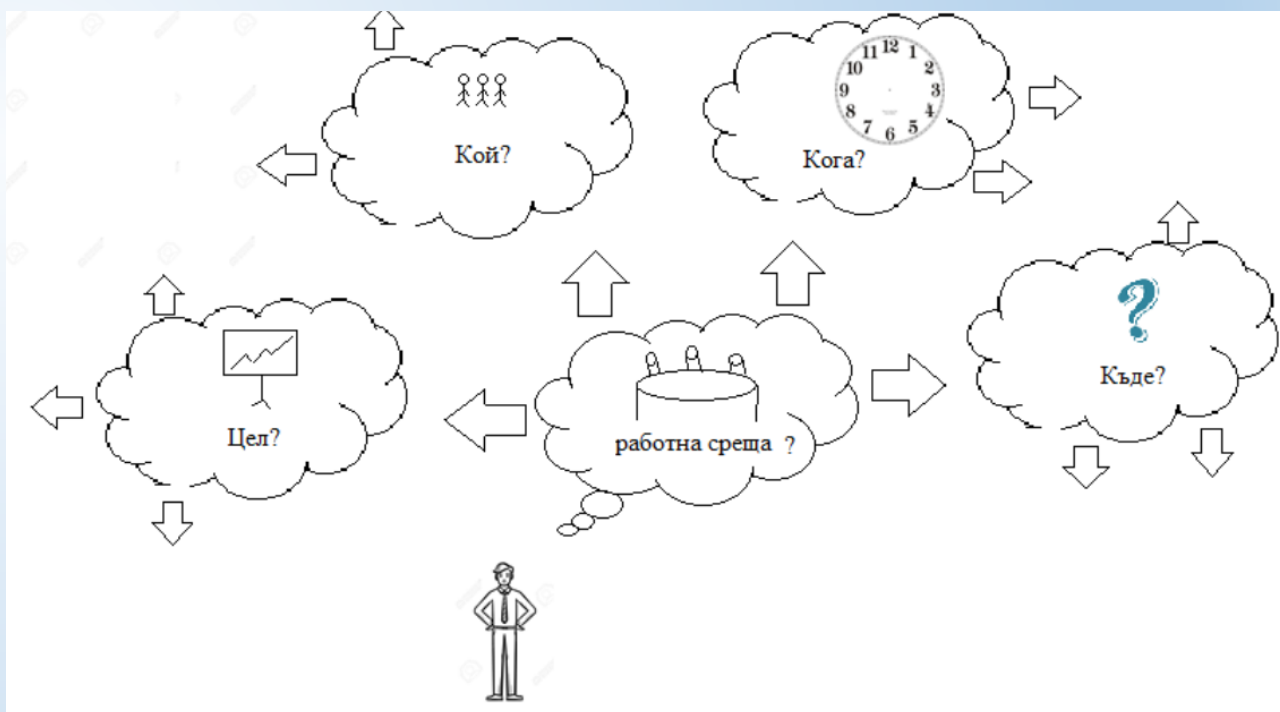
- Мозъчна атака
- Изследване на добри практики в други организации
- Кафе на знанието
- Пазар за знание
- Онлайн общности
- Натрупване на документация от обучения
- Споделяне чрез сесии и семинари между служителите
- Форуми в локалната мрежа
- Пасивно сътрудничество чрез наблюдение

Карта на знанието (1)



Карта на знанието (2)

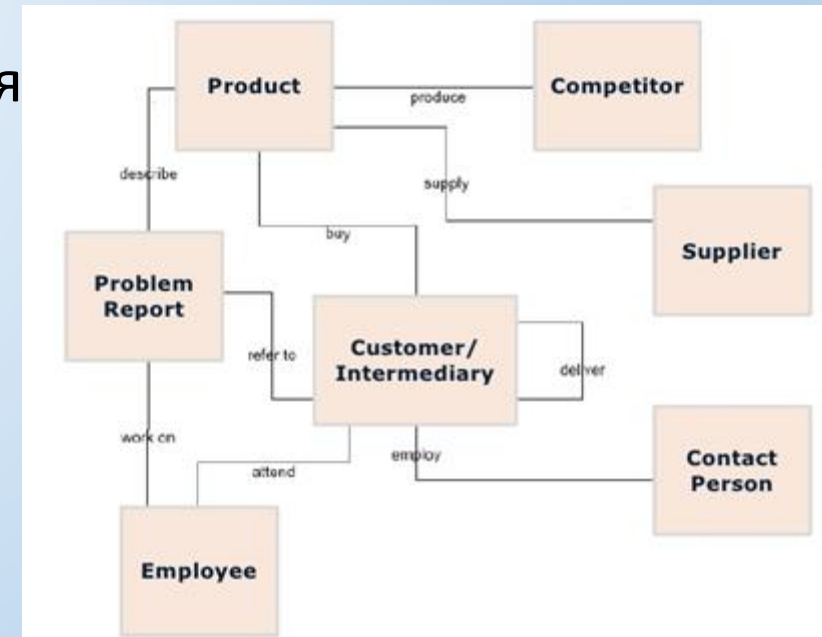
- Картата на знанието показва източниците, потоците, ограниченията и загубата (изтичането) на знания в рамките на организацията.
- Може да включва:
 - Налични ресурси за знания
 - Клъстери и общности на знанието
 - Кой използва ресурсите от знания
 - Пътища за обмен на знания
 - Жизнен цикъл на знанието
 - Какво знаем, че не знаем knowledge gap



Карта на знанието (3)

- Чрез Картата на знанието могат да се оценят съществуващите и необходимите знания и информация в следните категории:

- Какви знания са необходими?
- Кой какво трябва да знае?
- Кой притежава необходимото знание/информация
- Къде се намира това знание /информация?
- Знанието експлицитно ли е или тацитно?
- Какви проблеми могат да се решат с него?



Ключови компетентности на пазара на труда

(Становище на Европейския икономически и социален комитет)

- дигитална компетентност (Европейска рамка за електронните компетентности)
- способност за решаване на сложни проблеми,
- критично мислене,
- способност за работа в екип,
- разбиране, новаторско и адаптивно мислене,
- межкултурна компетентност,
- виртуално сътрудничество,
- когнитивна гъвкавост и др.

Опитът на Франция

- Въведени са:
 - личен профил за обучения (CPF),
 - отпуск за индивидуално обучение (CIF),
 - отпуск за оценка на уменията (CBC) и
 - отпуск за валидиране на придобит опит (CVAE)

Добри практики на Великобритания (1)

- На правителствено ниво се поддържа интернет платформа, която има за цел да събере на едно място знанията на лекарите.
- Правителството поддържа платформа, която предоставя информация за е-стратегията да превърне националната икономика в икономика на знанието.

Стандарти за управление на знанието

- Обръщат все по-голямо внимание на управлението на знанието.
- Наскоро е разработен ISO 9001:2015
- За първи път в световните стандарти изрично се споменава знанието като **ресурс** и се определят очакванията за управлението на този ресурс.

Благодаря за вниманието!

Проф. д-р Маргарита Богданова m.bogdanova@uni-svishtov.bg

Стопанска академия „Д. А. Ценов“, Свищов

Катедра „Стратегическо планиране“

СНЦ „Национална асоциация по прогнозиране и планиране“