

Глава 2. ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЗНАНИЯ Елисавета Гурова

Какво ще научите:

След прочитането на тази глава ще можете да:

- Описвате данните, информацията и знанията в организацията;
- Анализирате данните, информацията и знанията, притежавани от индивиди, групи и организацията като цяло и да ги класифицирате по различни признаци.

Въведение

Тази глава въвежда основни понятия на дисциплината Управление на знания. В началото са дефинирани понятията данни, информация, знания и мъдрост и е показана зависимостта между тях и трансформирането им от една категория в друга. Разгледан е практически пример за изясняване на тези понятия. На второ място е представена обща класификация на видовете знания - според произхода им, степента на развитие, типа знания и притежанието им и е обърнато внимание на активите знания в организацията. Накрая главата завършва с дефиниция на управлението на знания и неговите особености и йерархичните нива в организацията.

2.1. Данни, информация и знания

Понятието знание се обсъжда от векове, а в творбите на гръцките философи знанието се счита, че произхожда от хората. Платон, например, разглежда идеята, че правилното убеждение може да се превърне в знание при обосноваването му с умозаключения или причинно-следствени връзки. Аристотел счита, че знанието на нещо включва разбирането му с оглед на причините за него. В Западната философия знанието е абстрактно, универсално, безпристрастно и рационално. Счита се за самостоятелен продукт (физически запис), който може да бъде обхванат с технологиите и който по своята същност е верен [1]. Това разбиране за знанието до голяма степен е повлияло на естеството на средствата за управление на знания, създадени през 90-те години. Повечето средства и модели за УЗ през този период се опитват да управляват знанията като продукт, а не като елемент, дълбоко залегнал в човешките разбирания и поведение и социалните отношения на работното място. Съгласно научните изследвания, повечето от средствата за УЗ от първата генерация са се провалили тъй като им е липсвал фокусът върху човешкия фактор. Знанията имат много по-комплексен характер отколкото данните или информацията и изискват активно съдействие от хората за управление на системите от знания. По тази причина, за правилното прилагане на УЗ от съществено значение е на ранен етап да се изяснят различията между данни, информация и знания [3].

На академичната общност са ѝ били необходими години за обсъждане и изясняване какво представляват данните, информацията и знанията. Съществуват различни вариации в дефинициите и основната терминология

Глава 2. Основни понятия в управлението на знания

в резултат на средата и познанията на автора и спецификата на целите му [2]. Взаимоотношенията между данни, информация, знания и мъдрост формират пирамида. В основата ѝ са данните, следвани в йерархията от информацията, след това знанията, и мъдростта на върха (фигура 2.1).



Фигура 2.1 Пирамида на знанието [3]

Данните са съвкупност от отделни обективни факти за дадено събитие, явление, обект, променлива или процес и имат малка полза самостоятелно, освен ако не са преобразувани в информация [4]. Така например, данните са числени стойности или други характеристики, получени от наблюдения, експерименти или изчисления. Цена, скорост, време и капацитет са количествени данни. Атрибутите на даден обект представляват съвкупност от данни, които съвместно го характеризират.

Информацията – представлява данни, на които са им дадени контекст и цел. Тя има значение и е организирана с определена цел [4]. Така например, информацията е набор от данни и свързаните с тях обяснения, интерпретации или друг текст, касаещ определен обект, явление или процес.

Знанията са неизяснена и променлива съвкупност от опит, ценности и информация в определен контекст, експертни възгледи и обоснована интуиция, които осигуряват среда и рамка за оценка и придобиване на нов опит и информация. Те възникват и се прилагат в ума на знаещите. В организациите, знанията често са вложени не само в документи и хранилища, но и в организационни процедури, практики и правила [4].

Мъдрост е способността да се идентифицира истината и да се правят правилни преценки въз основа на предишни знания, опит и интуиция. В рамките на организацията интелектуалният капитал или организационната мъдрост е приложението на колективните знания [3].

Управление на знания

Както се вижда на фигура 2.1, данните, информацията и знанията имат качествени и количествени характеристики. Качествените са свързани с определена информативност – доколко данните са ясни, точни, актуални, доколко информацията е полезна или знанията са интуитивни (подсъзнателни) и др. Добавянето на стойност към данните, информацията и знанията води до трансформирането им в следващата категория на йерархията в пирамидата на знанието (фигура 2.1). Така например, данните могат да бъдат преобразувани в информация въз основа на 5 основни процеса [4]:

- **кондензиране:** Данните се обобщават в по-сбита форма и ненужните подробности се елиминират.
- **контекстуализиране:** Определят се причините за събиране на данните и техния контекст.
- **калкулиране:** Данните се анализират и се преобразуват в агрегирана форма.
- **категоризиране:** Това е процес на определяне на типа или категорията за анализ на данните.
- **коригиране:** Премахват са грешките и се отчитат липсващите данни.

Подобно на преобразуването на данните в информация, чрез четири процеса и информацията може да бъде трансформирана в знания [4]:

- **сравнение:** Как информацията за дадена ситуация (явление, обект) може да се сравни с други познати ситуации (явления или обекти)?
- **следствия:** Какви отражения информацията има върху решенията и действията?
- **вързки:** Как тази информация се отнася и е свързана с друга информация и знания?
- **обсъждане:** Какво други хора мислят за тази информация?

Знанията са основани на информация, която е организирана, синтезирана и обобщена, за да подпомогне събирането, осъзнаването и разбирането ѝ. Визуална дефиниция в [5] свързва знанията с хапка от червена ябълка – „хапката (информация) трябва да се вземе, сдъвче, смели и обработи, така че да се превърне в знания”. Типични въпроси за данни и информация са кой, какво, къде и кога, докато въпросите за знания включват как и защо.

Знанията представляват състояние или потенциал за действия и взимане на решения от човек, организация или група. С течение на времето те се развиват. Знанията се променят в процеса на учене. При индивидите ученето е свързано с формално обучение или придобиване на практически опит, докато организациите се учат в процеса на иновации - промени в организацията, промени в процеса на взимане на решения и управление, създаване на нови продукти, адаптиране според промените във външната среда и др. При тези промени в нивото на знанията настъпва промяна, както и в разбиранията и решенията или действията на индивида, групата или организацията като цяло. На база на натрупания опит е възможно разпознаване на подобни модели (шаблони) в различни процеси, ситуации, явления и др., които да послужат за взимане на по-мъдри решения, подобряване на процесите и дейностите и осигуряване на по-високата им ефективност.

Глава 2. Основни понятия в управлението на знания

2.2. Видове знания

Съществуват различни класификации на знанията. В най-общ план различните типове знания могат да бъдат обобщени по следния начин:

- **според естеството (произхода) на знанията:** явни (explicit) и неявни (tacit)
- **според степента на развитие на знанията:** знание-какво (know-what), знание-как (know-how), знание-защо (know-why), грижа-защо (care-why)
- **според типа знания:** декларативни или процедурни, общи или специфични
- **според притежанието на знанията:** индивидуални, колективни и организационни
- **според източника на знанията:** външни и вътрешни
- **според степента на структуриране на знанията:** добре структурирани (алгоритми, формули, теории, схеми, процеси), полуструктурирани (съждения, субективни оценки, евристични правила за взимане на решения) и неструктурирани (без теоретична основа, опит във вид на факти) знания.

2.2.1. Явни и неявни знания

Знанията се разделят на 2 основни вида [1]:

- **явни знания** – записи знания, които могат да бъдат представени в обикновената реч или да се предават между индивидите;
- **неявни знания** – индивидуални знания, придобити от индивидуалния опит и обучение и включващи неосезаеми фактори като лични убеждения, представи, ценности и др.

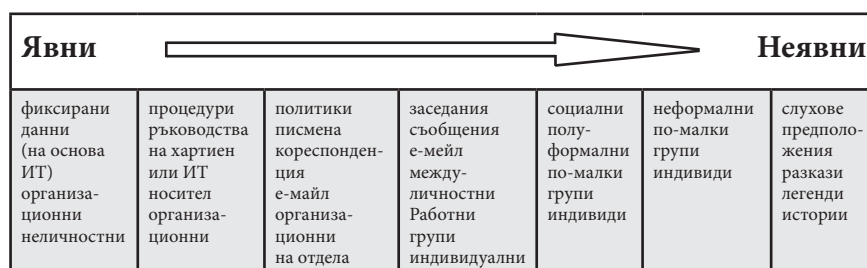
Явните знания могат да бъдат систематизирани и записвани и предавани чрез формален език. Такива са справочници, книги, бази данни, уеб-страници, е-майли и др.

Неявните знания са лични, свързани със специфичен контекст, които трудно се формализират, записват или обясняват. Съхраняват се в главите на хората и характеризират знанията, способностите и уменията на отделния индивид. Развиват се по време на формалното обучение (училище, университет, професионални курсове), както и в процеса на натрупване на практически опит. Пример за неявни знания са: убеждения, норми, опит, ценности и др.

Индивидуалните знания и умения, например каране на кола или колело, говоренето на чужд език, програмиране и др., се формират първо в процеса на обучение (теоретично и/или практическо), при което индивидът придобива неявни знания, които по-късно прилага. При ученето на чужд език в началото се усвояват отделни думи, цели изрази, граматически правила и т.н. Често при високо ниво на владение на чужд език индивидите прилагат правилата, които са усвоили, без да помнят самите правила, т.е. те са се превърнали в техни подсъзнателни – неявни знания.

Управление на знания

Процесът на комуникации и общуване може да включва множество техники, вариращи от доклади, визуализация, кореспонденция, електронни комуникации. Социалните условия, културните различия и други външни фактори влияят върху конвертирането на съобщението в смислено и свързано за дадения получател. Различията между явни и неявни знания и преминаването от единия тип към другия могат да бъдат проследени в т.нар. „пространство на комуникациите” (фигура 2.2). Пространството на комуникациите включва различни форми на общуване и обмен на знания в организацията – на организационно ниво (достъп до хранилища на знания, организационни документи, официални комуникационни канали), групово ниво (формални и неформални общности), както и на индивидуално ниво.



Фигура 2.2 Пространство на комуникациите [2]

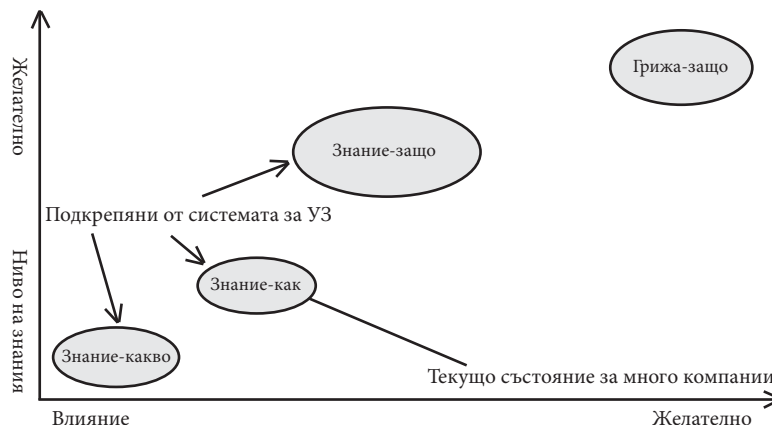
2.2.2. Степен на развитие на знанията

От гледна точка на практиката знанията се разглеждат според нивото на тяхното развитие и усъвършенстване, както и ползата им в работна среда [6]:

- **знание-какво:** Това е основно ниво на знания, т.е. хората/групата/организацията знаят какво те знаят (например от образованието си), но не знаят кога и как да прилагат знанията си за решаването на дадени проблеми.
- **знание-как:** Способността знанията от книгите или наученото да се превърне в практически резултати, например хората знаят кога да ползват определени знания за решаването на сложни реални проблеми.
- **знание-защо:** Превъзхожда етапа на „знание-как”. Тези знания позволяват на хората да се придвижат една стъпка по-нагоре от „знание-как” и при ползване на знанията си да могат да реагират на неочаквани и несрещани ситуации.
- **грижа-защо:** Представлява самомотивирано творчество, което съществува между индивидите в компанията. Това е единственото ниво, което не може да се подпомогне от системата за УЗ, но може да бъде подпомогнато чрез мотивиране на човешките ресурси.

Първите три типа знания се класифицират и като знания по съдържание като към тях се добавя и знание-кого (know-who) [9].

Глава 2. Основни понятия в управлението на знания



Фигура 2.3 Нива на влияние на знанията [6]

Фигура 2.3 показва как различните стадии в развитието на индивидуалните знания влияят на организациите. Очевидно е, че масовите нива на знания („знание-какво” и „знание-как”) оказват по-малко влияние върху развитието на организацията. Те са подкрепяни обикновено от наличните системи за УЗ чрез допълнителна информация, менторство от по-опитни служители, бази данни с практически примери, ръководства, правила и др.

Например, един начинаещ специалист в дадена компания, завършил формалното си образование, притежава теоретични познания в определена област („знание-какво”), но поради липса на практически опит не е в състояние веднага да приложи наученото в практиката.

В процеса на работа специалистът усвоява практически знания и умения, които му дават възможност да решава практически задачи и проблеми като прилага теоретичните си познания (т.е. притежава „знание-как”).

Когато един специалист е наясно с контекста на работата си („знание-защо”), той може да предвиди следващи практически стъпки, които трябва да изпълни, следващи логически от минали дейности и задачи.

Някои експерти на база на опита си и доброто познаване на дейностите на организацията не чакат да им се възложат нови задачи, а са готови да ги инициират, както и да предлагат нововъведения, както от организационен, така и от технически характер. Такива експерти се стремят към развитие на организацията, отдела или екипа, в който работят („грижа-защо”) и са особено ценни за тях. Затова организациите се стремят да ги задържат чрез различни схеми на мотивация.

Управление на знания

2.2.3. Типове знания

Класификацията на знанията според техния тип отличава четири основни групи знания:

- **декларативни знания** (знания по същество) - фокусирани са върху убеждения или представи за връзките между различни променливи (параметри, процеси, явления и др.);
- **процедурни знания** – включват убеждения или представи за последователността от действия за получаване на желаните резултати;
- **общи знания** – притежават се от голяма група хора и могат лесно да се предават между хората (например, придобита в училище обща култура);
- **специфични знания** – притежават се от малка група хора и преносът им е скъп (придобити в университет или чрез специализирано професионално обучение). От своя страна специфичните знания обхващат два подтипа:
 - **технически специфични знания** – задълбочени знания в определена област (техника, право, история, мениджмънт и др.);
 - **контекстно-специфични знания** (контекстуални) – включват знания за определени обстоятелства във времето и пространството, в рамките на които се извършва дейността.

В таблица 2.1 са дадени примери за различни видове знания, свързани с решаване на практически проблеми.

Таблица 2.1 Връзка на видовете знания [8]

| | | общи | контекстно специфични | технически специфични |
|--------------|--------|--|--|--|
| декларативни | явни | Документ, който разглежда факторите, които да се вземат предвид (напр. дивиденди, отношение разходи/печалба), при взимане на решение (напр. за купуване на акции). | Документ, който определя при какви обстоятелства мениджърът да замести член на екипа, който има проблеми с изпълнението на задачите си. | Ръководство, описващо факторите, които да се отчетат при конфигуриране на дадена система, така че да реализира изискваните функции (спецификации). |
| | неявни | Знания за основните фактори, които да се вземат предвид при взимане на решение. | Знания на мениджъра по човешките ресурси за факторите, които влияят на мотивирането на служителите. | Знания на специалиста за симптомите, които да идентифицира, за да поправи дадена система (напр. кола). |
| процедурни | явни | Документ, описващ стъпките, които да се следват при купуване на акции. | Документ, който определя какви стъпки да следва мениджърът, за да замести член на екипа, който има проблеми с изпълнението на задачите си. | Ръководство, описващо как да се конфигурира дадена система, така че да реализира изискваните функции (спецификации). |
| | неявни | Основни знания за стъпките, които да се следват, при взимане на решение за купуване на акции. | Знания на мениджъра по човешките ресурси за стъпките, които да следва при мотивиране на служителите. | Знания на специалиста за последователността от стъпки, които да следва, за да поправи дадена система. |

Глава 2. Основни понятия в управлението на знания

2.2.4. Знанията като корпоративен актив

От момента на създаването си всяка организация увеличава знанията си и ги развива. Когато се говори за организационни знания, те не са притежание само на един индивид, а на организацията като цяло. Знанията, притежавани от организацията, често се разглеждат като „активи знания” или интелектуален капитал, който способства нейния растеж и конкурентоспособност (глава 3). По принцип, тези знания трудно се завеждат в балансите (ако това изобщо е възможно) и са причина за съществени различия в балансовата и пазарната стойност на организацията.

- Част от знанията, създадени в организацията с цел комерсиално ползване, са защитени съгласно действащите правни уредби за защита на интелектуалната собственост (патенти, лицензи, търговски марки и др.).
- Други знания са свързани със специфичните взаимоотношения на организацията с нейните доставчици, дистрибутори, клиенти и др., както и формираната репутация на самата организация и/или нейните продукти. Те се формират с течение на годините и са в основата на успехите (или неуспехите) на организацията.
- Знанията и уменията на отделните служители, мениджъри и звена са в основата на доброто функциониране на организацията. Затова в наши дни организациите са особено чувствителни към напускането на ключови служители, чиито индивидуални знания трудно могат да се формализират и задържат в организацията.
- В процеса на своето развитие всяка организация създава определени вътрешни правила и норми на поведение, работни процедури и др., които съдействат за ефективната и ефикасна организация на труда, мотивиране и задържане на служителите, и като резултат постигане на висока производителност.

Организационните знания се делят на външни и вътрешни според източника им [9]. Основни източници на външни знания са:

- публикации (книги, списания, материали от конференции, доклади);
- отраслови документи и материали (на консултанти, регулаторни органи);
- комерсиални бази данни и експертни системи;
- конференции, курсове, семинари, симпозиуми;
- обратна информация от потребителите (предложения, изисквания, рекламации);
- обратна информация от пазара (за продукти и услуги);
- информация по производствената верига (от доставчици, дистрибутори);
- сътрудничество, партньорство, обединения, отраслови клъстери;
- научни изследвания и технологично развитие;
- мониторинг на средата и следене на събития, тенденции (вкл. по масмедииите).

Управление на знания

Източници на вътрешните знания са [9]:

- служители и експерти в организацията;
- вътрешно обучение и менторство;
- стратегия, планове и прогнози, практика, методи в организацията;
- управленски принципи, функции, методи, практики;
- дейности по развитие, модернизация и организационни промени;
- практически опит и анализ след внедряване на новости (проекти, инициативи, дейности по стандартизация и подобрене на качеството и др.);
- документиране на процеси и задачи;
- предложения и отзиви от служителите;
- корпоративни бази данни, информационни системи, бюлетини и др.

В таблица 2.2 са дадени различни видове организационни знания, които са свързани с успешното функциониране на организацията във външната среда, както и характеризират вътрешните процедури, правила и норми.

Таблица 2.2 Рамка на активите знания на организацията [6]

| Регулаторни възможности | Възможности за позициониране |
|-------------------------------|---|
| патенти | възможности, зависими от пазара |
| търговски марки | репутация |
| регистрирани дизайни | конфигурация на последователността от процеси |
| търговска тайна | мрежи за дистрибуция |
| лицензи | технологична база |
| собствени технологии | клиентска база |
| методологии | пазарен дял |
| бази данни | ликвидност |
| | репутация на продуктите/услугите |
| Функционални възможности | Културни възможности |
| време за лидерство | традиция или корпоративна култура на най-добрия |
| достъп до стари знания | традиция на споделяне |
| иновационни възможности | традиция на сътрудничество |
| индивидуални и групови умения | възприемане на стандарти за качество |
| ноу-хау на дистрибуторите | способност на служителите за работа в екип |
| умения на служителите | иновативност |
| | предприемчивост на служителите |
| | инициативност и мотивация на служителите |

2.3. Същност на управлението на знания

2.3.1. Определение за управление на знания

В литературата, посветена на управлението на знания, съществуват множество дефиниции на понятието. Характерно е, че различните учени, преподаватели и практики го разглеждат от гледна точка на бизнес целите и постигането на бизнес резултати [6, 7]:

- „Управлението на знания създава условия за генериране, комуникиране и прилагане на всякакъв вид знания с оглед постигането на бизнес целите”. (Paul Quintas)
- „Управлението на знания адресира характерни за бизнеса проблеми – дали той създава или предлага иновативни продукти и услуги; управлява и разширява връзките със съществуващите и нови клиенти, партньори и доставчици; или администрира и подобрява работната практика и процеси”. (Amrit Tiwana)
- „Управлението на знания включва всички методи, инструменти и средства за промотиране на интегрирана среда за обработка на знания във всички области и на всички равнища на организацията с цел да се подобри дейността на организацията и да се обърне внимание на бизнес процесите, създаващи стойност”. (Mertins)
- „Управлението на знания е способността да се създава и запазва по-голяма стойност от основните бизнес компетенции”. (Kirk Klasson)

Тези дефиниции характеризират УЗ от различна перспектива, свързана с управление на процесите на знания, решаване на бизнес проблеми, ползвани методи за оптимизиране на бизнес процесите, или създаване на добавена стойност към наличните знания.

Въз основа на проучване на научната и бизнес литература, посветена на УЗ, е въведена следната дефиниция:

Управлението на знания е съвкупност от управленски дейности, които целят подпомагане бизнес процесите и корпоративната стратегия чрез съхраняване на индивидуалните и организационните знания, тяхното предоставяне и ползване с цел увеличаване ползите от наличните (активи) знания и постигане на по-висока конкурентоспособност. УЗ помага знанията да достигнат навреме там, където са необходими, с цел взимане на най-правилните решения.

Какво не е УЗ? [6]

- УЗ не е инженеринг на знания. УЗ е свързано повече с бизнесиколтурни проблеми. То трябва да взема предвид хората, информационните системи и мениджмънта.
- УЗ касае процесите, а не само цифровите мрежи. ИКТ е само един от основните фактори за ефективното УЗ. УЗ се нуждае от култура за обмен на знания, движена от система за мотивиране на споделянето на знания.
- УЗ не се отнася до създаването на „по-умен” интранет. Интранет е само една добра среда, която предлага стабилна платформа за разпространение на съобщения и сътрудничество.

Управление на знания

- *УЗ не е еднократна инвестиция. То представлява непрекъснат процес на измерване, одит, преглед и т.н.*
- *УЗ не е „събиране на знания”. Повечето от знанията не могат да бъдат обхванати, а само информацията.*

Основните задачи и дейности на управлението на знания обхващат:

- Разпространение на информация;
- Избор и оценка на информация;
- Придаване на контекст на информацията и значение;
- Свързване на знания и създаване на мрежи от знания;
- Съхраняване, структуриране и актуализиране на знания;
- Предаване, комуникиране и разпределение на знания;
- Обмен и допълване на знания;
- Приложение на знания;
- Развитие на нови знания.

Важно е да се отбележи, че управлението на знания се отличава от управлението на информация, което е насочено към използване на информационни и комуникационни технологии в организацията с цел автоматизиране и подпомагане на бизнес процесите и обмен на информация и данни. За разлика от това, управлението на знания обръща специално внимание на създаването и придобиването на знания, тяхното съхранение, разпространение и ползване в организацията.

Управлението на знания има различни йерархични нива [9]:

- индивидуално – управление на знанията от отделния индивид;
- микро-равнище – управление на знанията на отделно звено или група в организацията;
- мезо-равнище – ниво на отрасъл, сектор, регион, голяма компания;
- макро-ниво – обхващащо цялата икономика;
- мега-ниво – обхващащо глобалните изследователски мрежи.

В организационна среда управлението на знания може да се разглежда от три основни перспективи:

- **Бизнес перспектива** (стратегическо ниво) – защо, къде и в каква степен организацията трябва да инвестира в знанията или да ги експлоатира. Стратегиите, продуктите, услугите, обединенията, придобиванията или отделянето трябва да се разглеждат от гледна точка на знанията.
- **Мениджмънт перспектива** (мениджмънт ниво) – фокусиране върху определянето, организирането, насочването, улесняването и наблюдението на практики, свързани със знанията, и дейности, необходими за реализиране на желаната бизнес цел или стратегия.
- **Операционна перспектива** (оперативно ниво) – фокусиране върху прилагането на експертната и знанията за осъществяване на работа и задачи, свързани със знания, подпомагащи бизнес процесите в организацията.

Глава 2. Основни понятия в управлението на знания

2.3.2. Особенности на управлението на знания

Характерно е, че учените се различават не само в разбиранията си за същността на управлението на знания, но и в начина на неговото изследване и поставените цели. Така например, налице са четири основни подхода към управлението на знания [9]:

- **когнитивен** (познавателен) – анализира процесите на създаване и усвояване на знания от хората в резултат на интелектуалната дейност и обръща внимание на социалната и психофизическата му страна;
- **поведенчески** – целящ подпомагане на служителите в осъзнаването на техните възможности и способности с оглед подобряване ефективността на човешките ресурси в организацията;
- **системен** – разглежда знанието като цялостна система, включваща различни елементи. Това дава възможност да се обхване не само знанието, но и връзките му с други организационни системи и процеси, потоците знания и др.;
- **логистичен** – разглежда потоците знания в организацията и тяхното ефективно управление, така че хората да получат необходимите им знания навреме.

Оттук произтичат и различните възгледи за основните принципи на управлението на знания:

- **научен принцип** – изграждане на системата за управление на знания въз основа на най-новите научни постижения;
- **принцип на системния подход** – отчитане на взаимодействията и зависимостите между всички компоненти на системата;
- **принцип на ситуационния подход** – съобразяване с околната среда и взимане на решения въз основа на комплексни фактори на организационната среда;
- **принцип на психологическите фактори** – създаване на условия за най-добра реализация на личностния потенциал на служителите и оптимално взаимодействие между тях;
- **принцип за ползване на количествени методи при управлението на знания;**
- **принцип на упълномощаване** – всеки служител трябва да има достатъчно пълномощия, за да изпълни качествено и ефективно поставените му задачи;
- **принцип на демократичния централизъм** – предоставяне на самостоятелност на служителите и отделите при запазване на координацията от топ-мениджмънта.

Девънпорт разглежда някои от основните общи принципи на управлението на знания [4]:

- Ефективното управление на знания изисква хибридни решения, включващи хора и технологии.
- Управлението на знания изисква мениджъри на знания. Лидерството е от особено значение.

Управление на знания

- Управлението на знания означава подобряване на работните процеси за знанията.
- Управлението на знания никога не свършва.
- Управлението на знания изисква договор за знания (т.е. по въпросите за интелектуалната собственост).
- Управлението на знания изисква обучение.
- Практическото управление на знания зависи от технологиите.
- Управлението на знания е процес, а не продукт.

Управлението на знания обхваща сложни и динамични процеси, които засягат различни аспекти [9]:

- **организационни** – структура на системата за УЗ, вътрешните и външните ѝ взаимосвързки, цели и начин на функциониране;
- **икономически** - икономическите отношения в процеса на създаване, разпространение и ползване на знанията;
- **социално-психологически** – създаване на мотивираща и творческа атмосфера и ефективни междуличностни взаимоотношения;
- **информационно-комуникационни** – създаване и поддръжка на система за вътрешни и външни комуникации и обмен на знания.

Обобщение на глава 2

Тази глава въвежда основни понятия в дисциплината Управление на знания, концепцията на пирамидата на знанието и взаимосвързките на данни, информация, знания и мъдрост. Наред с основни дефиниции представя начините за конвертиране на данните в информация, информацията – в знания и знанията – в мъдрост.

Важно е да се запомни, че данните са „множество от дискретни обективни факти за събитията...”, информацията „има значение...има форма: организирана е с някаква цел”, докато знанията представляват „хапка (информация), която е взета, съдвкана, смляна и така обработена, че да се превърне в знания”.

Знанията се променят в процеса на учене, което води до промяна в разбирането, решенията или действията на индивида, групата или организацията като цяло. При индивидите ученето е свързано с обучение, докато организациите се учат в процеса на иновации. От момента на създаването си всяка организация увеличава знанията си и ги развива. Знанията на организацията представляват нейния интелектуален капитал, който способства растежа и конкурентоспособността ѝ.

Видовете знания могат да бъдат класифицирани по няколко признака:

- според естеството (произхода) на знанията: явни и неявни;
- според степента на развитие на знанията: знание-какво, знание-как, знание-защо, грижа-защо;
- според типа знания: декларативни или процедурни, общи или специфични;
- според притежанието на знанията: индивидуални, колективни и организационни;
- според източника на знанията: външни и вътрешни.

Глава 2. Основни понятия в управлението на знания

Явните знания могат да бъдат систематизирани и записвани и предавани чрез формален език, докато неявните знания са лични, свързани със специфичен контекст, които трудно се формализират, записват или обясняват. Съхраняват се в главите на хората и характеризират знанията, способностите и уменията на отделния индивид. Явните знания преминават в неявни в процеса на общуване и обмен на знания в пространството на комуникациите – на организационно, групово и индивидуално ниво.

Всяка организация се стреми да повиши влиянието на активите знания върху растежа и конкурентоспособността си, както и да осигури развитие на знанията на индивидите до достигане на ниво „грижа-защо”.

Управлението на знания включва управленски дейности, които подпомагат бизнес процесите и корпоративната стратегия чрез съхраняване на индивидуалните и организационните знания, тяхното предоставяне и ползване с цел увеличаване ползите от активите знания и постигане на по-висока конкурентоспособност. УЗ помага знанията да достигнат навреме там, където са необходими, с цел взимане на най-правилните решения.

Практически пример [3]

Бизнес ситуация: Контрол на качеството на производствения процес във фабрика за производство на вино.

Данни: Данните се отнасят за числените стойности на елементите на процеса, например тегло на бутилките, цвят на виното, както и процент на съставките на виното. Тази съвкупност от данни има смисъл, само когато се постави в определен ред или по-конкретна или производствена рамка .

Информация: В този пример като информация би могъл да се разглежда запис с данни на програмата Ексел (MS Excel), описващи различни производствени елементи или специфична серия червено вино. Например, заглавието на записа може да бъде: Тегло на бутилките за Червено Шардоне, серия No 12445, произведена на 14/6/2006. Ясно е, че този запис с организирана информация има определена цел (да се контролира теглото на бутилката вино в рамките на определени граници) и е свързан с определен производствен обект (Червено Шардоне) и производствено събитие (бутилките от серия No 12445, произведена на 14/6/2006).

Знания: Когато се обсъждат специфичните знания, свързани с тези данни и информация, лесно може да се установи, че:

1. Тези записи трябва да интерпретира експерт в статистически контрол на качеството. Този процес, основан на знания, изисква освен експертния поглед също и неопределена и променяща се съвкупност от опит, ценности и информация с даден контекст.
2. За да вземе решение, този експерт се нуждае освен това от рамка за оценяване на тази информация. Той може да я сравни с други серии вино или със съответните приемливи граници за тегло на бутилка вино, определени в държавни стандарти. Окончателното решение на мениджъра на качеството може да бъде да върне бутилките за напълване отново или да категоризира серията като качество А или качество В и на тази база да реши на кои пазари да бъде предложена серията.

Управление на знания

3. Само този експерт е в състояние да реши как тази серия вино се различава от предишни серии и от качествените стандарти и защо тази серия трябва да се продава на пазара А (по-взискателни клиенти) или на пазара В (не толкова взискателни клиенти).

Мъдрост: В този пример съответната мъдрост може да бъде описана като способността на експерта по качеството или отдела по качеството да подобри целия качествен контрол при преразглеждане на качествените стандарти, както и при преглеждане на изисквания процес за контрол или дори оценката за качеството въз основа на предишни знания и придобит опит. Във всеки от споменатите случаи компанията ще подобри процеса на контрол на качеството.

Въпроси по практическия пример:

1. Каква е разликата между данни и информация в разгледания пример?
2. Какви знания са необходими на експерта, за да вземе решение?
3. С какво се характеризира мъдростта в разгледания пример?

Въпроси за преговор

1. Кое от следните твърдения не е вярно (изберете само един отговор)
 - a. Данните са съвкупност от отделни обективни факти за дадено събитие
 - b. Пирамидата на знанието включва данни, информация, знания и мъдрост
 - c. При коригиране, данните се обобщават в по-сбита форма и ненужните подробности се елиминират.
2. Моля допълнете следните изречения с правилния термин:
 - a. е способността да се идентифицира истината и да се правят правилни преценки въз основа на предишни знания, опит и интуиция.
 - b. самостоятелно са от малко полза, освен ако не бъдат превърнати в информация.
 - c. представлява самотивизирано творчество, което съществува в компанията.
3. Моля свържете понятията в таблицата по-долу:

| | | | |
|---|---------------|---|--|
| 1 | знание-какво | А | лични знания, свързани със специфичен контекст, които трудно се формализират, записват или обясняват |
| 2 | явни знания | Б | основно ниво на теоретични знания |
| 3 | неявни знания | В | способност знанията от книгите да се транслират в практически резултати |
| 4 | знание-как | Г | знания, които могат да бъдат систематизирани и записвани и предавани чрез формален език |

Глава 2. Основни понятия в управлението на знания

Библиография

1. Nonaka, I., H. Takeuchi. *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, 1995.
2. Lehaney B., Clarke S., Coakes E., & Jack G. *Beyond Knowledge Management*, Idea Group Publishing, 2004.
3. TRAINMOR KNOWMORE консорциум, *Наръчник по организационно управление на знания в европейските организации*, София, 2008.
4. Davenport, T.H., L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
5. Benet, A., D.Bennet. *Organizational survival in the new world*, Butterworth-Heinemann, US, 2004.
6. Tiwana, A. *The Knowledge Management Toolkit*, Prentice Hall, 1999.
7. Mertins, K., P.Heisig, J.Vorbeck. *Knowledge Management – Concepts and Best Practices*, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg, 2003.
8. Becerra-Fernandez, I., A. Gonzalez, R. Sabherwal. *Knowledge Management Challenges, Solutions, and Technologies*. Prentice Hall, London, 2004.
9. Ефимов, В.В. *Управление знаниями*, Федеральное агентство по образованию Ульяновский государственный технический университет, Ульяновск, 2005.