

# Управление на знанието и Организационно учене<sup>1</sup>

От векове насам учените, философите и изследователите са се интересували от въпроса това как се създава, придобива, комуникира и подобрява използването на знанието. Но едва през последните 15-20 години темата се обособява като отделно направление, наречено „Управление на знанието“ (УЗ).

Управлението на знанието се базира на предположението, че човек не успява да развие пълния потенциал на своя мозък, както и самите организации не успяват да използват изцяло потенциала, с който разполагат. Чрез УЗ, организациите се стремят да развият и придобият потенциално полезно за тях знание и да го направят достъпно, за да бъде използвано в подходящо време и място за постигане на максимален ефект и положителен резултат в цялостното организационно представяне. Смята се, че ако организацията съумее да повиши ефективността на използване на знанието, с което разполага, макар и с минимален процент, ползите за нея ще бъдат огромни.

## 1. Основи на Управление на знанието

За да можем да разберем Управлението на знанието (УЗ) е необходимо да разберем какво представлява знанието като цяло, кои са процесите свързани с неговото управление, какви са неговите цели и кои са системите за управление на знанието.

### 1.1 Знание

Съществуват множество теории и различни дефиниции за знанието. Според някои знанието е това което се знае, което е известно, което е установено в резултат на познавателна дейност. В по-общ смисъл това е науката изобщо<sup>2</sup>. В Оксфордския английски речник знанието е дефинирано като: (а) факти, информация и умения, придобивани чрез преживяване или образование, теоретичното или практическото разбиране на субекта, или това, което се знае в дадена област като цяло; (б) осведоменост или запознатост придобити чрез преживяване на факт или ситуация<sup>3</sup>.

Философските дебати за това какво е знанието започват с формулировката на Платон за знанието като „обоснована истинска вяра“. В наши дни съществуват множество таксономии, които определят различните видове знание. Една от най-разпространените е разграничението между „тацитно“ и „експлицитно“ знание. Терминът „тацитно“ е внесен за пръв път в областта на философията от Майкъл Полани в книгата му „Личното знание“ от 1958 г. и по-късно в „Тацитното измерение“ (Polanyi, 1966). Тацитното знание е лично и индивидуално; то се корени

---

<sup>1</sup> William R. King, Knowledge Management and Organizational Learning, University of Pittsburgh, 2009

<sup>2</sup> Андрейчин, Любомир. Български тълковен речник. Наука и изкуство, 2005

<sup>3</sup> Oxford Dictionary

в човешкия опит и трудно се вербализира; включва нематериални фактори (убеждения, възгледи, ценностна система) и е силно контекстно обвързано. Полани го описва с фразата „знаем повече, отколкото можем да обясним“ и отбелязва, че хората често не са наясно какво знание притежават и по какъв начин то може да бъде ценно за останалите. Ефективният трансфер на тацитно знание изисква личен контакт, демонстрации, разказване на истории и наличие на споделен контекст. Например най-лесният начин да се научим да месим хляб е като помолим някой, който е наясно с технологията, да ни разкаже и покаже нагледно как се прави. Колкото и книги да изчетем за месенето на хляб, усвояването на техниката никога няма да е толкова ефективно, колкото когато видим как става това на живо. Самият майстор пекар може да не успее достатъчно добре да обясни всяко движение на ръцете си или как се изтегля тестото, но чрез наблюдение, повторение и личен опит, много бързо бихме могли да усвоим тези умения. От друга страна, експлицитното знание е лесно за артикулиране и формализиране чрез репрезентации, като например думи и числа. То може да се съдържа в книги, документи, лекции и да бъде систематизирано в бази данни, т.е. то може лесно да се съхранява и управлява. Възможно е тацитното знание да се превръща в експлицитно като това изисква то да бъде осъзнато от неговия притежател, след това да бъде вербализирано и евентуално записано или запазено под някаква форма. Възможен е и обратният процес – експлицитното знание да се превърне в тацитно<sup>4</sup>.

Тацитно знание	Експлицитно знание
Намира се в индивида и в неговите умствени модели	Знание, което вече е уловено и изразено
Лично	Безлично
Богато на контекст	Освободено от контекст
Субективно	Обективно
Интуитивно и тясно свързано с човешкия опит и умения	Логично и структурирано
Двусмислено	Еднозначно

**Таблица 1: Тацитно и експлицитно знание**

Много изследователи споделят виждането, че експлицитното знание е едва върхът на айсберга. Те считат, че по-голямата част от ценното знание в организациите е именно тацитно. То бива развивано в продължение на дълъг период от време по пътя на опита и грешката и обикновено не бива използвано напълно, тъй като „организацията не знае какво знае“ (O’Dell и Grayson, 1998, стр.154). Част от знанието е вплетено в бизнес процесите, дейностите на компанията и установените взаимовръзки чрез внедряването на различни подобрения, но голяма част от него съществува именно под формата на тацитно знание. Ефективното управление на знания трябва да се стреми да адресира адекватно и двата вида знание, а

<sup>4</sup> Калчева, Силвия. Оценка на ефективността на управлението на знания в сектора за сигурност, 2013

истинското предизвикателство е именно изразяването на тацитното знание и превръщането му в достъпно за по-широк кръг хора.

Важно е да се прави разграничение между различните нива на знание: „зная какво“, „зная как“ и „зная защо“.

„Зная какво“ – определя какви действия ще предприеме даден човек, когато е изправен пред набор от определени стимули. Например специалист продажби, обучен кой продукт е най-подходящ в различните ситуации, има ниво на знание „Зная какво“.

Следващото, по-високо ниво на знание е „Зная как“ – т.е. даден човек знае какво решение да вземе, когато е изправен пред определен набор от стимули. Такова знание е необходимо, когато основните връзки между стимули и реакции, които са в основата на „Зная какво“ знанието липсват. Например, в случаи, когато има значителна неяснота, „шум“ в симптоматичната информация, което затруднява да бъде направена директна връзка между симптомите и диагнозата. В този случай типът знание „Зная как“ позволява да определено кое действие или решение е най-подходящо.

Най-високото ниво на знание е „Зная защо“. На това ниво съществува дълбоко разбиране за причинно-следствените връзки, взаимодействията и възможните реакции. Това ниво обикновено включва разбиране на теориите, стоящи зад конкретното знание или явление, както и значителен опит по отношение на възможни взаимодействия, изключения от стандартното правило и отклонения от конвенционалните рамки.

## *1.2 Процесът по управление на знанието и цели на процеса*

Управлението на знанието включва планиране, организиране, мотивиране и контрол на хора, процеси и системи в организацията с цел подобряване и ефективно използване на съществуващите активи свързани със знанието. Активите на организацията в областта на знанието включват цялото документирано знание под формата на патенти, наръчници, електронни библиотеки и банки съдържащи информация за най-добри практики, опит на служителите за извършване на дадена работа, натрупано знание в екипите, работили върху разрешаването на даден проблем, както и всякакво знание внедрено в процесите на организацията, нейните продукти и взаимоотношения.

Процесът по управление на знанието включва неговот придобиване, изграждане, подобрене, съхранение, трансфериране, споделяне и използване. Функцията, която отговаря за управление на знанието в организацията, отговаря за свързаните с това процеси, създава методологии и системи, които да ги поддържат, както и мотивира служителите да участват в тях.

Основната цел на управлението на знанието е повишаване и подобряване на знанието в организацията с цел създаване на по-добри практики, подобряване на организационното поведение, взимане на по-добри решения и постигане на по-добро организационно представяне.

Процесите по управление на знанието обхващат цялостната организационна дейност в основата, на която е умението на мениджърите да подпомогнат постигането на целите свързани с управление на знанието, повишаване на мотивацията на служителите да се включат в

постигането им и управлението на различните социални процеси, подпомагащи успешното управление на знанието в организацията.

Социалните процеси съществуват в различните групи по интереси – например неформални групи от хора, които споделят общи интереси, групи от експерти в дадена област, групи от опитни професионалисти, предаващи знание. Социалните процеси са необходими, тъй като макар и знанието да съществува в отделните служители, за да бъде успешен процесът по управление на знанието е необходимо то да бъде предадено посредством социални групи, екипи и мрежи. Можем да заключим, че процесите по управление на знанието до голяма степен зависят от хората, а не толкова от технологиите, макар и много от съвременните предприятия да поддържат процесите по УЗ с подходящи информационни и комуникационни технологии (King, 2008).

### *1.3 Системи за управление на знанието*

Системите за управление на знанието представляват компютърни приложения на организационните информационни системи, подпомагащи различните процеси свързани с управление на знанието. Обикновено те не се различават от компютърните информационни системи (КИС) в организацията, но в допълнение включват база данни като „lessons learned”, различни справочници, контактна информация за експерти в различни области и др.

Съществена разлика между системите за управление на знанието и организационните КИС е по-ниската степен на автоматизация на системите за управление на знанието, за сметка на по-активното участие на хората. Докато информационните системи в повечето случаи изискват участие на хората във фазата на дизайн и впоследствие оперират автоматично, при системите за управление на знанието е необходимо участие на хората и във фазата на изпълнение. Например, при проектиране на база данни за обеми на продажби, е необходимо експертно участие за определяне на нейното съдържание и структура. Във фазата на изпълнение, обаче, дейностите се извършват автоматизирано. Докато при създаването на банка с „lessons learned”, например, експертното участие е необходимо за вземане на решения във връзка с дизайна, но и по време на фазата на изпълнение, тъй като всяка информация, която се предоставя е специфична сама по себе си и изисква преценена по отношение на нейната важност и съответствие с целите.

## *2. Организационното учене*

Съществуват различни начини, по които се концептуализира връзката между управлението на знанието (УЗ) и организационното учене (ОУ).

Някои изследователи смятат, че ОУ се фокусира върху процеса, а УЗ – по-скоро върху съдържанието на знанието, което организацията придобива, създава, предава и в крайна сметка използва (Easterby-Smith и Lyles, 2003).

Друг подход да се изрази връзката между двете области е представянето на организационното учене като цел на управление на знанието. Всички инициативи за управление на знанието, които поддържат неговото създаване, разпространение и прилагане в крайна сметка подпомагат самата организация да внедри знанието в своите процеси като по този

начин устойчиво да подобри практиките, представянето си и успешното постигане на целите си. Организационното учене е един от основните начини, по които организацията може устойчиво да подобри използването на знанието.

През 1994г, Диксън описва цикъла на учене в организацията като отбелязва, че придобитото знание е от по-несъществено значение в сравнение с процесите необходими за поддържане обновяването и създаването на знание. Тези процеси са тясно свързани с идеята за непрекъснато усъвършенстване, чрез което организацията идентифицира, прилага и внедрява подобрения. Подобренията се разглеждат като внедрени в организацията рутинни практики, които могат да бъдат писмени политики, качествен контрол или „най-добри“ практики за справяне с често възникващи обстоятелства.

В следващия брой на бюлетина ще Ви запознаем по-подробно с цикъла на управление на знанието в организациите и стратегиите в областта на управление на знанието.

#### **Източници:**

1. William R. King, Knowledge Management and Organizational Learning, University of Pittsburgh, 2009
2. Калчева, Силвия. Оценка на ефективността на управлението на знания в сектора за сигурност, 2013
3. Андрейчин, Любомир. Български тълковен речник. Наука и изкуство, 2005.
4. Oxford Dictionary
5. Dixon, N.M. 1994. *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*
6. Easterby-Smith, M., and M. Lyles. 2003. *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford: Blackwell.
7. King, W.R. 2008. An integrated architecture for the effective knowledge organization. *Journal of Knowledge Management* 12(2): 1367–1380.
8. O’Dell, C., and C.J. Grayson. 1998. If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. *California Management Review* 40(3): 154–174.
9. Polanyi, M. 1966. *The tacit dimension*. New York: Doubleday.