



## Генеральная Ассамблея

Distr.: General  
9 September 2008  
Russian  
Original: English

---

### Шестьдесят третья сессия

Пункты 120, 121 и 127 предварительной повестки дня\*

### Обзор эффективности административного и финансового функционирования Организации Объединенных Наций

Бюджет по программам на двухгодичный период 2008–2009 годов

Объединенная инспекционная группа

## Доклад Объединенной инспекционной группы об управлении знаниями в системе Организации Объединенных Наций

### Записка Генерального секретаря

Генеральный секретарь имеет честь настоящим препроводить на рассмотрение Генеральной Ассамблеи его замечания и замечания Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР) по докладу Объединенной инспекционной группы, озаглавленному «Управление знаниями в системе Организации Объединенных Наций» (JIU/REP/2007/6)<sup>1</sup>.

---

\* A/63/150 и Corr.1.

<sup>1</sup> Обобщение замечаний КСР по докладам Объединенной инспекционной группы требует проведения широких и частых консультаций с учреждениями всей системы, что иногда замедляет подготовку и представление докладов. КСР сожалеет, если это может причинить какие-либо неудобства.



### *Резюме*

В докладе Объединенной инспекционной группы (ОИГ) системы Организации Объединенных Наций об управлении знаниями в системе Организации Объединенных Наций (JIU/REP/2007/6) рассматриваются вопросы, касающиеся деятельности по управлению знаниями в организациях системы Организации Объединенных Наций.

В настоящем докладе представляются мнения организаций системы Организации Объединенных Наций по рекомендациям, вынесенным ОИГ в ее докладе. Мнения системы были обобщены с учетом рекомендаций организаций — членов Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР), которые приветствовали доклад, при этом многие из них отметили, что его представление по времени совпадает с их собственными мероприятиями в области управления и обмена знаниями. Отмечая трудности, связанные с углубленным анализом такой широкой темы, как управление знаниями, организации подчеркнули, что рекомендации не всегда отражают всю сложность разработки всеобъемлющей стратегии управления знаниями и что некоторые рекомендации не включали четкого анализа затрат и выгод, необходимого для оценки их приемлемости. Тем не менее организации положительно оценили общую направленность доклада и выразили мнение, что он вносит существенный дополнительный вклад в эту важную для всей системы Организации Объединенных Наций область деятельности.

## I. Введение

1. В докладе Объединенной инспекционной группы об управлении знаниями в системе Организации Объединенных Наций (JIU/REP/2007/6) дается анализ деятельности по управлению знаниями в организациях системы Организации Объединенных Наций. Отмечая широту предмета исследования, в докладе основное внимание уделяется элементам, которые, как считается, наиболее актуальны с точки зрения организаций и отдельных лиц, опрошенных с целью обеспечить последовательную реализацию механизма управления знаниями в масштабе всей системы. В замечаниях отмечалось отсутствие общего понимания концепции управления знаниями в рамках всей системы Организации Объединенных Наций и отсутствие у многих организаций формальных стратегий управления знаниями. В докладе далее отмечается роль, которую информационные технологии играют в сфере управления знаниями, и описываются некоторые из препятствий и факторов, способствующих выполнению программы управления знаниями. Пять рекомендаций, содержащихся в докладе и адресованных исполнительным главам (2), руководящим органам (1) и Координационному совету руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР) (2), призваны способствовать улучшению общесистемной координации деятельности по управлению знаниями с помощью разработки, в частности, общей терминологии и руководящих принципов разработки стратегий управления знаниями и укрепить деятельность каждой организации по управлению знаниями путем, среди прочего, инвентаризации знаний и разработки стратегий управления знаниями.

## II. Общие замечания

2. Члены КСР, отмечая трудности, связанные с изучением такой широкой темы, как управление знаниями, приветствовали доклад, при этом многие отметили, что его представление по времени совпадает с их собственными усилиями в этой области. В их ответах организации подчеркивали, что рекомендации, несмотря на их практический и целенаправленный характер, не всегда отражали всю сложность задач, стоящих перед организациями при разработке стратегий управления знаниями. Многие отмечали, что доклад, в котором проводятся четкие различия между «информацией» и «знаниями» в его введении, не всегда отражает важное значение этого различия в его рекомендациях. Например, организации отметили, что предлагаемый подход к решению проблем управления знаниями направлен прежде всего на непосредственные знания в публикациях и базах данных, среди прочего, без какого-либо существенного учета знаний, имеющих более «скрытую» природу, таких как опыт сотрудников. Тем не менее организации приветствовали общую направленность доклада, а также приложений к нему, которые, как они отметили, содержали полезный обзор деятельности по управлению знаниями во всей системе. Помимо этого, некоторые учреждения сообщили, что для них оказалось весьма полезным участие в работе общесистемной целевой группы по управлению знаниями Организации Объединенных Наций, как отмечается в тексте доклада, и что они с пользой для себя воспользовались обменом информацией и извлеченными уроками, тем самым улучшив понимание проблем управления знаниями в масштабе всей системе.

### III. Конкретные замечания по рекомендациям

Рекомендация 1: КСР через свой Комитет высокого уровня по вопросам управления следует разработать:

- а) общее определение управления знаниями для использования всеми организациями системы Организации Объединенных Наций;
- б) глоссарий общей терминологии, который может использоваться при разработке стратегий и инициатив в области управления знаниями;
- в) минимальный общий набор руководящих принципов для использования в качестве основы каждой организацией системы Организации Объединенных Наций при разработке ее собственной стратегии управления знаниями.

3. Организации признают, что общесистемные соглашения относительно определения управления знаниями и подхода к нему в настоящее время отсутствуют, и поэтому в целом поддерживают дух этой рекомендации. Учреждения отмечают, что разработка концептуальных основ для такого определения и руководящих принципов могла бы внести столь необходимую ясность в концепцию и очертить сферу управления знаниями, и особо подчеркивают важность постоянного обмена мнениями и опытом между учреждениями Организации Объединенных Наций при применении на практике определений и руководящих принципов.

4. Вместе с тем, хотя организации признают необходимость и желательность общих определений и руководящих принципов, они ставят под сомнение роль КСР в этой деятельности. Они, в частности, подчеркивают, что идея о ведении КСР профильной работы не представляется целесообразной, поскольку он не имеет потенциала и ресурсов для эффективной подготовки такого рода продуктов и должен вместо этого сосредоточить свое внимание на координации деятельности учреждений по управлению знаниями. Более того, организации отмечают, что при разработке этих продуктов система должна всегда учитывать и предпринимать шаги к уменьшению риска того, что они могут стать слишком академичными или общими, чтобы иметь какую-либо практическую пользу, и поэтому должны обеспечить, чтобы эти продукты разрабатывались с учетом их практического применения.

Рекомендация 2: исполнительным главам организации системы Организации Объединенных Наций следует:

- а) провести обследование потребностей в знаниях клиентов (внутренних и внешних) своих организаций;
- б) провести внутреннюю инвентаризацию знаний в каждой организации;
- в) выявить и устранить потенциальные пробелы в знаниях, существующие между потребностями клиентов, и знаниями, имеющимися в каждой организации;
- г) разработать или пересмотреть стратегию управления знаниями в своей организации на основе вышеуказанных пунктов и руководящих принципов, которые будут разработаны КСР.

5. Хотя члены КСР в целом поддерживают эту рекомендацию, многие отметили, что у нее нет некоторых ключевых компонентов. Например, организации рекомендовали, чтобы подпункт (с) рекомендации включал необходимость определения степени приоритетности пробелов в знаниях, выявленных при обследовании, наряду с указанием источника знаний, с тем чтобы обосновать правомерность выявленных потребностей. Они далее рекомендуют увязать мероприятия, указанные в этой рекомендации, с процессами стратегического или другого планирования и проводить их с относительной регулярностью, учитывая, что потребности в управлении знаниями могут со временем меняться.

6. Что еще более важно, организации отметили, что предлагаемый подход к разработке стратегии управления знаниями (потребности в обследованиях, инвентаризация имеющегося потенциала и выявление и устранение пробелов) основан на слишком упрощенном взгляде на способы удовлетворения потребностей в знаниях той или иной организации. Они также отметили, что в анализе, положенном в основу этой рекомендации, судя по всему, почти отождествляются знания и информация, а это создает риск формирования неполной картины того, как следует разрабатывать стратегию управления знаниями. В этой рекомендации, как отметили организации, не упоминается о процессах приобретения и накопления знаний и обмена ими, а также о том, что эти процессы могут и сами способствовать дублированию и иметь пробелы. Кроме того, организации подчеркивают, что на выполнение этой рекомендации могут уйти годы и что это может повлечь за собой значительные расходы, поскольку будет связано с созданием с этой целью подразделения по управлению знаниями (как предлагается в рекомендации 3), а ввиду того, что знания нуждаются в реструктурировании и обновлении, эти подразделения могут стать постоянными. И наконец, они отмечают, что проблемы, связанные с изменением поведения людей в целях развития и поощрения обмена знаниями, могут оказаться весьма сложными для решения и поэтому их не следует недооценивать.

Рекомендация 3: Генеральной Ассамблее и соответствующим органам организаций системы Организации Объединенных Наций следует принять необходимые меры для создания в каждой организации специализированных подразделений по управлению знаниями. Подразделениям по управлению знаниями следует предоставить необходимые финансовые и людские ресурсы в соответствии с профилем и специфическими потребностями каждой организации.

7. Организации заявили об ограниченной и условной поддержке этой рекомендации. Они отмечают, что во многих организациях деятельность по управлению знаниями осуществляется подразделениями по информационно-коммуникационным технологиям, и признают, что отдельное подразделение позволило бы обеспечить включение деятельности по управлению знаниями в круг обычных обязанностей сотрудников. При этом они отмечают, что в докладе отсутствует анализ затрат и выгод по рекомендации такого характера, несмотря на то, что она несомненно имеет финансовые последствия. В связи с этим и учитывая ограниченность имеющихся ресурсов, организации отметили, что в докладе нет описания того, как деятельность по управлению знаниями может осуществляться в отсутствие конкретного подразделения. Многие организации далее выразили озабоченность по поводу отсутствия ясных указаний относительно профиля этих подразделений, другие же полагают, что, хотя было бы полезно выполнить эту рекомендацию, это не должно быть предварительным условием разработки и осуществления качественной программы

управления знаниями, особенно учитывая ограниченность имеющихся в распоряжении организации ресурсов.

Рекомендация 4: КСР следует рассмотреть возможность разработки общей поисковой системы, которая может облегчить взаимное подключение и доступ различных организаций системы к знаниям и информации, включая интранеты и базы данных, имеющиеся в системе Организации Объединенных Наций.

8. Организации поддерживают концепцию изучения полезности и целесообразности создания общей поисковой системы. Они отмечают, что такой механизм способствовал бы улучшению взаимодействия между организациями, стремящимися к обеспечению синергетического эффекта/взаимодополняемости и внедрению передовых методов работы в области управления знаниями. В частности, они отмечают, что механизм поиска, который использует уже имеющиеся средства индексирования и поиска, позволили бы быстрее получить искомые результаты, чем в случае создания совершенно новой системы индексирования и поиска. Вместе с тем члены КСР подчеркивают, что такая рекомендация должна также предполагать создание межучрежденческой сети, позволяющей расширить обмен знаниями и выйти за пределы общих поисковых возможностей, а также решить некоторые принципиальные вопросы, связанные с доступом организаций к информации, минуя межучрежденческие барьеры. Кроме того, они отмечают, что одна только поисковая система без систематизации информационного наполнения архивов и общих стандартов метаданных не облегчит поиск информации для пользователей. И наконец, как отмечалось в их ответах на другие рекомендации, организации полагают, что включение бизнес-анализа с указанием затрат и выгод обеспечения общесистемного поиска было бы весьма полезным, поскольку многие учреждения не имеют возможности для участия в покрытии новых расходов, если это не повлечет за собой потенциальную экономию или значительное повышение эффективности. Такой детальный анализ включал бы оценку того, удовлетворяет ли имеющаяся поисковая система потребности системы Организации Объединенных Наций.

Рекомендация 5: исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует закрепить навыки обмена знаниями в качестве одного из критериев подлежащих оценке в рамках системы служебной аттестации сотрудников.

9. Организации приветствовали эту рекомендацию как весьма важный компонент успеха любой стратегии управления знаниями. Они приняли к сведению необходимость более тесной связи между деятельностью по обмену знаниями и качеством работы сотрудников, а также более тесной интеграции обмена знаниями/управления знаниями в рамках механизма управления, ориентированного на достижение конкретных результатов. Учреждения также подчеркивали, что эта рекомендация может послужить стимулом и предоставить возможности для укрепления необходимых профессиональных знаний, а также создать условия, благоприятствующие обмену знаниями. Многие учреждения заявили, что они уже приступили к выполнению компонентов этой рекомендации, другие же призвали использовать более широкий подход, который позволял бы в более полной мере учитывать ограничения, которые были выявлены как Управлением служб внутреннего надзора в его докладе о тематической оценке сетей управления знаниями в свете достижения целей Декларации ты-

сячелетия, так и в настоящем докладе. В частности, организации указали на культурные ограничения, которые препятствуют обмену знаниями внутри организации, а также на отсутствие поддержки лидерства и стимулов и мер поощрения, способствующих обмену знаниями.

№-

---