

Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 30401-2020 "Системы менеджмента знаний. Основные требования" (утв. и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 29 сентября 2020 г. N 695-ст)

Knowledge management systems. Requirements

ОКС 03.100.30

Дата введения - 1 января 2021 г.
Введен впервые

Предисловие

1 Подготовлен Обществом с ограниченной ответственностью "НИИ экономики связи и информатики "Интерэкомс" (ООО "НИИ "Интерэкомс"), Ассоциацией специалистов и экспертов менеджмента знаний "КМ-АЛЬЯНС", Научно-Техническим Центром "Газпром нефти" ("Газпромнефть НТЦ"), Высшей школой менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, Обществом с ограниченной ответственностью "ЛУКОЙЛ-НИЖЕГОРОДСКИЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ И ПРОЕКТНЫЙ ИНСТИТУТ ПО ПЕРЕРАБОТКЕ НЕФТИ" (ООО "ЛУКОЙЛ-НИЖЕГОРОДНИИНЕФТЕПРОЕКТ") на основе собственного перевода на русский язык англоязычной версии стандарта, указанного в пункте 4

2 Внесен Техническим комитетом по стандартизации ТК 100 "Стратегический и инновационный менеджмент"

3 Утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 29 сентября 2020 г. N 695-ст

4 Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ИСО 30401:2018 "Системы менеджмента знаний. Основные требования" (ISO 30401:2018 "Knowledge management systems - Requirements", IDT).

ИСО 30401 разработан подкомитетом ТК 260 "Управление человеческими ресурсами" Международной организации по стандартизации (ИСО)

5 Введен впервые

6 Некоторые положения международного стандарта, указанного в пункте 4, могут являться объектом патентных прав. Международная организация по стандартизации (ИСО) и Международная электротехническая комиссия (МЭК) не несут ответственности за идентификацию подобных патентных прав

Введение

0.1 Назначение настоящего стандарта

Настоящий стандарт, относящийся к стандартам на системы менеджмента, предназначен для поддержки организаций в разработке системы менеджмента, которая результативно продвигает и обеспечивает создание ценности с использованием знаний.

Менеджмент знаний - это дисциплина, ориентированная на способы и средства, которыми организации создают и используют знания. Менеджмент знаний не имеет общепринятого определения и ранее не подпадал под действие международных стандартов на системы менеджмента. Существует множество известных барьеров на пути успешного менеджмента знаний, которые еще предстоит преодолеть, вопросов, требующих уточнения относительно других дисциплин (например, информационного менеджмента), а также распространенных заблуждений относительно возможных способов реализации менеджмента знаний (например, существует мнение о том, что приобретение соответствующей информационной системы является достаточным

условием для создания ценности через менеджмент знаний).

Каждой организации следует разработать подход к менеджменту знаний, зависящий от ее бизнес- и операционной среды и отражающий конкретные потребности организации и планируемые результаты.

Цель настоящего стандарта заключается в формулировании обоснованных руководящих принципов и требований в области менеджмента знаний, используемых в качестве:

- а) рекомендаций для организаций, которые стремятся приобрести компетенции по увеличению ценности корпоративных знаний;
- б) основы для проведения аудита, сертификации, оценки и выявления компетентных организаций силами внутренних и внешних общепризнанных аудиторских организаций.

0.2 Важность менеджмента знаний

а) Целью работы является получение ценных результатов. Полученные результаты создаются за счет применения знаний. Знания организации становятся ключевым фактором, определяющим ее результативность, улучшенное сотрудничество и конкурентоспособность.

б) Работа со знаниями становится все более значимой во многих обществах и организациях. Большинство экономик мира стремится стать экономиками знаний, в которых знания являются основным источником благосостояния. В этом контексте знания становятся ключевым активом организаций. Знания особенно важны для многих областей, поскольку они позволяют принимать результативные решения, поддерживать эффективность процессов и способствовать их совершенствованию, обеспечивать адаптивность и устойчивость, создавать конкурентные преимущества и даже становиться самостоятельным продуктом.

в) Повышение доступности знаний создает возможности для профессионального развития работников организации за счет их обучения, практик и обмена знаниями.

г) Организации больше не могут полагаться на спонтанное распространение знаний для поддержания темпа изменений. Напротив, знания должны целенаправленно создаваться, консолидироваться, применяться и многократно использоваться быстрее, чем происходят изменения.

д) Географически рассредоточенные и децентрализованные организации, использующие одни и те же процессы и предоставляющие идентичные услуги в различных регионах, могут получать большие выгоды от обмена практиками, экспертизой и обучения, преодолевая организационные границы.

е) Естественная убыль трудовых ресурсов и текучесть кадров в современном обществе оказывают влияние на менеджмент знаний. Во многих организациях критически важными знаниями часто владеют и/или отвечают за их сохранение отдельные эксперты, создавая риск утраты этих знаний в случае организационных изменений или увольнения этих экспертов.

ж) Эффективный менеджмент знаний поддерживает сотрудничество между различными организациями, стремящимися к достижению общих целей.

Знания являются нематериальным активом организации, которым нужно управлять так же, как и любым другим активом. Его необходимо формировать, консолидировать, сохранять, распространять, адаптировать и применять для того, чтобы работники могли принимать результативные решения, предпринимать согласованные действия, решать проблемы на основе полученного опыта и инсайтов касательно будущего. Менеджмент знаний - это комплексный подход к повышению качества обучения и эффективности за счет оптимального использования знаний с целью создания ценности для организации. Менеджмент знаний поддерживает существующие процессы и стратегии развития, поэтому его необходимо интегрировать с другими организационными функциями.

0.3 Основополагающие принципы менеджмента знаний

а) Природа знаний: знания нематериальны и сложны, знания создаются людьми.

б) Ценность: знания являются ключевым источником создания ценности в организации, стремящейся к достижению намеченных целей. Поддающаяся определению ценность знаний состоит в их влиянии на организационные цели, видение, задачи, политики, процессы и результаты деятельности организации. Менеджмент знаний - это средство раскрытия потенциальной ценности знаний.

в) Фокусировка: менеджмент знаний служит целям, стратегиям и потребностям организации.

г) Адаптивность менеджмента знаний: не существует единого решения, связанного с менеджментом знаний, которое подходило бы всем организациям во всех контекстах. Организации могут разрабатывать собственный подход к определению области применения знаний и менеджмента

знаний, к способам его реализации, исходя из собственных потребностей и контекста организации.

е) Общее понимание: люди создают свои знания, воспринимая получаемую информацию. Для достижения общего понимания менеджмент знаний должен включать взаимодействие между работниками, при необходимости используя для этого контент, процессы и технологии.

ф) Среда: знаниями не управляют напрямую; менеджмент знаний фокусируется на управлении рабочей средой, тем самым содействуя формированию жизненного цикла знаний.

г) Культура: культура имеет критическое значение для эффективного менеджмента знаний.

h) Итеративность менеджмента знаний: менеджмент знаний должен осуществляться поэтапно, включая циклы обучения и получения обратной связи.

0.4 Область применения менеджмента знаний

Особенности менеджмента знаний зависят от особенностей конкретной организации.

В приложении А приведено описание области применения менеджмента знаний с учетом различных состояний знаний как сплошного, непрекращающегося потока их изменения.

В приложении В приведено пояснение области применения менеджмента знаний в сравнении с другими разновидностями менеджмента.

0.5 Краткие выводы

В настоящем стандарте определены требования к системам менеджмента знаний в тех организациях, которые позволяют обеспечить их успешное внедрение. Требования настоящего стандарта являются достаточно гибкими и учитывают различия организаций в зависимости от их типа, характерных особенностей и потребностей.

1 Область применения

В настоящем стандарте установлены требования к системам менеджмента знаний, а также приведены руководящие указания по их созданию, внедрению, поддержанию, анализу и совершенствованию с целью эффективного управления знаниями в организации независимо от ее типа и размера, а также предоставляемых видов продукции и услуг.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте нормативные ссылки отсутствуют.

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены следующие термины с соответствующими определениями.

Организации ИСО и МЭК поддерживают терминологические базы данных для их использования в стандартизации по следующим адресам:

- платформа просмотра в режиме онлайн ИСО, которая доступна по адресу: <https://www.iso.org/obp>;
- IEC Electropedia, которая доступна по адресу <http://www.electropedia.org/>.

3.1 организация (organization): Лицо или группа людей, связанных определенными отношениями, имеющих ответственность, полномочия и выполняющих свои функции для достижения их целей (3.8).

Примечание 1 - Понятие организации включает в себя, но не ограничивается следующими примерами: индивидуальный предприниматель, компания, корпорация, фирма, предприятие, орган власти, товарищество, ассоциация, благотворительное учреждение, а также их часть или их объединение, являющиеся или не являющиеся юридическим лицом, государственные или частные.

3.2 заинтересованная сторона (interested party, предпочитаемый термин), стейкхолдер (stakeholder, допустимый термин): Лицо или организация (3.1), которые могут воздействовать на осуществление деятельности или принятие решения, быть подверженными их воздействию или воспринимать себя в качестве последних.

Примечание 1 - В менеджменте знаний потенциально каждый является заинтересованной стороной.

Конкретные мероприятия по менеджменту знаний будут вовлекать конкретные заинтересованные стороны, например: сотрудники организации, ее руководство высшего звена (3.5), руководители проектов/подразделений/направлений деятельности организации, внешние потребители, инвесторы, партнеры и поставщики.

3.3 требование (requirement): Потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным.

Примечание 1 - Слова "обычно предполагается" означают, что это общепринятая практика организации (3.1) и заинтересованных сторон (3.2), что рассматриваемые потребности или ожидания предполагаются.

Примечание 2 - Установленным является такое требование, которое определено, например, в документированной информации (3.11).

3.4 система менеджмента (management system): Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов организации (3.1) для разработки политик (3.7), целей (3.8) и процессов (3.12) для достижения этих целей.

Примечание 1 - Система менеджмента может относиться к одному или нескольким аспектам деятельности.

Примечание 2 - Элементы системы менеджмента определяют структуру организации, роли и ответственность, планирование, функционирование, политики, практики, правила, убеждения, цели и процессы для достижения этих целей.

Примечание 3 - Область применения системы менеджмента может охватывать всю организацию, определенные функции организации, определенные части организации, одну или более функций в группе организаций.

Примечание 4 - Система может включать особенности поведения и динамику каждого сотрудника или их группы.

3.5 руководство высшего звена, высшее руководство (top management): Лицо или группа людей, осуществляющих руководство и управление организацией (3.1) на высшем уровне.

Примечание 1 - Руководство высшего звена имеет право делегировать полномочия и предоставлять ресурсы в рамках организации.

Примечание 2 - Если область применения системы менеджмента (3.4) охватывает только часть организации, под руководством высшего звена подразумевают тех, кто осуществляет руководство и управляет этой частью организации.

3.6 результативность (effectiveness): Степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

3.7 политика (policy): Намерения и направления деятельности организации (3.1), официально сформулированные ее руководством высшего звена (3.5).

3.8 цель (objective): Результат, который должен быть достигнут.

Примечание 1 - Цель может быть стратегической, тактической или оперативной.

Примечание 2 - Цели могут относиться к разным аспектам (такие как финансовые цели, цели в области здоровья и безопасности, экологии), а также применяться на разных уровнях [например, стратегическом, организации (3.1) в целом, проекта, продукции и процесса (3.12)].

Примечание 3 - Цель может быть выражена различными способами, например в виде намеченного результата, намерения, критерия работы, цели менеджмента знаний (3.26), или другими словами с аналогичным значением (например, целевая установка, заданная величина, задача).

Примечание 4 - В контексте систем менеджмента знаний (3.28) цели управления знаниями устанавливаются организацией в соответствии с политикой управления знаниями для достижения конкретных результатов.

3.9 риск (risk): Влияние неопределенности.

Примечание 1 - Влияние выражается в отклонении от ожидаемого результата - позитивном или негативном.

Примечание 2 - Неопределенность является состоянием, связанным с недостатком, даже частично, информации (3.24), понимания или знания (3.25) о событии, его последствиях или вероятности.

Примечание 3 - Риск часто определяют по отношению к потенциальным событиям (как определено в Руководстве ИСО 73:2009, 3.5.1.3) и их последствиям (как установлено в Руководстве ИСО 73:2009, 3.6.1.3) или к их комбинации.

Примечание 4 - Риск часто выражается в терминах комбинации последствий события (включая изменения в обстоятельствах) и связанных с ними вероятностей (как определено в Руководстве ИСО 73:2009, 3.6.1.1) возникновения.

3.10 компетентность (competence): Способность применять знания (3.25) и навыки (3.30) для достижения намеченных результатов.

Примечание 1 - Продемонстрированная компетентность иногда рассматривается как квалификация.

3.11 документированная информация (documented information): Информация (3.24), которая должна управляться и поддерживаться организацией (3.1), и носитель, который ее содержит.

Примечание 1 - Документированная информация может быть любого формата и на любом носителе и может быть получена из любого источника.

Примечание 2 - Документированная информация может относиться:

- к системе менеджмента (3.4), включая соответствующие процессы (3.12);
- информации, созданной для функционирования организации (3.1; "документация");
- свидетельствам достигнутых результатов (записи).

3.12 процесс (process): Совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата.

3.13 результаты деятельности (performance): Измеримый итог.

Примечание 1 - Результаты деятельности могут относиться к количественным и качественным полученным данным.

Примечание 2 - Результаты деятельности могут относиться к менеджменту действий, процессам (3.12), продукции, услугам, системам или организациям (3.1).

3.14 передача процесса (outsource): Заключение соглашения, в соответствии с которым внешняя организация (3.1) выполняет часть функции или процесса (3.12) организации.

Примечание 1 - Внешняя организация не входит в область применения системы менеджмента (3.4), хотя переданная функция или процесс подпадают под область применения системы менеджмента.

3.15 мониторинг (monitoring): Определение статуса системы, процесса (3.12), продукции, услуги или действия.

Примечание 1 - Для определения статуса может возникнуть необходимость проверить, проконтролировать или отследить.

3.16 измерение (measurement): Процесс (3.12) определения величины.

3.17 аудит (audit): Систематический, независимый и документируемый процесс (3.12) получения объективных свидетельств и их объективного оценивания для установления степени соответствия критериям аудита.

Примечание 1 - Аудит может быть внутренним (аудит, проводимый первой стороной) или внешним (аудит, проводимый второй или третьей стороной), а также аудит может быть комплексным или совместным.

Примечание 2 - Внутренний аудит проводится первой стороной (самой организацией) или уполномоченной на это второй стороной (внешней организацией).

Примечание 3 - Термины "объективные свидетельства" и "критерии аудита" определены в ИСО 19011.

3.18 соответствие (conformity): Выполнение требования (3.3).

3.19 несоответствие (non-conformity): Невыполнение требования (3.3).

3.20 коррекция (correction): Действие, предпринятое для устранения обнаруженного несоответствия (3.19).

3.21 корректирующее действие (меры коррекции) (corrective action): Действие, предпринятое для устранения причины несоответствия (3.19) и для предупреждения его повторного возникновения.

3.22 непрерывное совершенствование, постоянное улучшение (continual improvement): Повторяющаяся деятельность по улучшению результатов деятельности (3.13).

3.23 сотрудничество (collaboration): Осознанный подход к совместной деятельности в соответствии с согласованной общей целью (без определенных границ).

Примечание 1 - Границы могут быть функциональными, организационными, географическими или между организациями (3.1). Сотрудничество часто зависит от здоровой культуры менеджмента знаний (3.27) и направлено на облегчение совместного создания и обмена знаниями (3.25) между сотрудничающими сторонами.

3.24 информация (information): Значимые данные.

[ИСО 9000:2015, пункт 3.8.2]

3.25 знание (knowledge): Человеческий актив или актив организации, позволяющий принимать эффективные решения и действовать в соответствии с контекстом.

Примечание 1 - Знания могут быть персональными, коллективными или организационными.

Примечание 2 - Существуют различные представления относительно области применения знаний, которые могут зависеть от контекста и намеченных целей. Вышеприведенное определение знания является обобщенным со всех точек зрения. Примерами знаний могут служить идеи и ноу-хау.

Примечание 3 - Знания могут приобретаться в результате обучения или накопления опыта.

3.26 менеджмент знаний (knowledge management): Менеджмент применительно к знаниям.

[ИСО 30400:2016, 14.1, с изменениями]

Примечание 1 - Менеджмент знаний используется в качестве системного и целостного подхода, предназначенного для повышения качества получаемых результатов и обучения.

Примечание 2 - Менеджмент знаний включает в себя оптимизацию процессов выявления, создания, анализа, представления, распространения и применения знаний с целью создания ценности для организации.

3.27 культура менеджмента знаний (knowledge management culture): Элементы корпоративной культуры (3.29), позволяющие поддерживать ценности, характер поведения и деятельность организации, связанные с системой менеджмента знаний (3.28).

3.28 система менеджмента знаний (knowledge management system): Часть системы менеджмента (3.4) применительно к знаниям (3.25).

Примечание 1 - Элементы системы включают культуру менеджмента знаний организации (3.27), структуру, способ организации управления, лидерство в организации; роли и ответственность; планирование, технологию, процессы и функционирование.

3.29 организационная культура (organizational culture): Ценности, убеждения и практики, которые влияют на поведение и поступки людей и организаций.

[ИСО 30400:2016, 3.2]

Примечание 1 - Культура менеджмента знаний (3.27) является поддерживающим элементом организационной культуры.

3.30 навык (skill): Способность выполнять задачи в соответствии с определенными ожиданиями, приобретенная в ходе обучения.

4 Среда организации

4.1 Понимание организации и ее среды

Организация должна определить внешние и внутренние факторы, имеющие отношение к намеченным целям и оказывающие влияние на способность системы менеджмента знаний получать необходимые результаты.

Конечные результаты, получаемые с помощью системы менеджмента знаний, не являются самоцелью, а лишь средством достижения нужных для организации результатов.

Примечание - Рассматриваемые факторы или условия могут быть положительными или отрицательными.

4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон

Организация должна определить:

- заинтересованные стороны, имеющие отношение к системе менеджмента знаний;
- соответствующие требования заинтересованных сторон.

Требования заинтересованных сторон следует проанализировать, учитывая приоритет основных областей деятельности, среды организации и системы менеджмента знаний.

Примечание - Выявленные потребности и ожидания следует структурировать в терминах результатов деловой и организационной деятельности, а не с точки зрения потребностей в менеджменте знаний. Например, потребности могут быть связаны с сокращением времени разработки продукции, а не с ускорением процесса поиска документов.

Требования заинтересованных сторон следует оценивать в контексте среды организации (например, культуры, окружения и инфраструктуры).

4.3 Определение области применения системы менеджмента знаний

Организация должна определить границы системы менеджмента знаний и охватываемую ею деятельность, чтобы установить область ее применения. В пределах границ и с учетом намеченных организацией целей ей необходимо определить, оценить и задать приоритеты областей знаний, которые представляют наибольшую ценность для организации и ее заинтересованных сторон и для которых будет действовать система менеджмента знаний.

При определении области применения системы менеджмента знаний организация должна учитывать:

- внешние и внутренние факторы организации и ее среду (см. 4.1);
- требования в соответствии с 4.2.

Область применения должна быть доступна как документированная информация (см. 3.11).

4.4 Система менеджмента знаний

4.4.1 Общие положения

Организация должна создать, внедрить, поддерживать и непрерывно совершенствовать систему менеджмента знаний (в том числе необходимые процессы и их взаимодействие) в соответствии с требованиями настоящего стандарта.

В 4.4.2-4.4.4 содержатся требования, каждое из которых характеризует определенный аспект системы менеджмента знаний, причем эти аспекты являются взаимозависимыми. Признание этих аспектов и их включение в систему менеджмента знаний (через процесс управления изменениями) необходимо для внедрения в организации результативной и целостной системы менеджмента знаний.

4.4.2 Формирование и развитие знаний

Для поддержки целей системы менеджмента знаний и охвата приоритетных областей знаний, указанных в 4.3, организация должна продемонстрировать, что система менеджмента знаний охватывает нижеуказанные направления деятельности для эффективного менеджмента знаний на всех этапах их развития через систематическую деятельность и поведение:

а) получение новых знаний: средства обеспечения организации знаниями, которые ранее были ей неизвестны или недоступны внутри организации.

Примечание 1 - Примеры деятельности включают в себя создание знаний, инновации, исследования, выявление и формирование знаний из данных, усвоение выученных уроков, получение знаний из внешних источников, сбор обратной связи, адаптацию существующих знаний к новым сферам их применения;

б) применение существующих знаний: средства повышения эффективности знаний, объединение существующих актуальных знаний организации с целью совершенствования деятельности и принятия решений.

Примечание 2 - Примеры деятельности включают передачу знаний, консолидацию знаний, обмен знаниями, кодификацию знаний, повторное использование знаний, творческое решение проблем;

в) сохранение существующих знаний: средства защиты организации от рисков утраты знаний.

Примечание 3 - Примеры деятельности включают документирование, защиту экспертных знаний от текучести кадров, резервное копирование информации, планирование замены выбывающих сотрудников, наставничество;

г) работа с устаревшими или недостоверными знаниями: средства защиты организации от совершения ошибок или неэффективной работы в результате использования знаний, не подходящих для существующей среды организации.

Примечание 4 - Примеры деятельности включают удаление знаний, курирование знаний, архивирование, актуализацию знаний, переобучение в связи с изменением знаний.

4.4.3 Передача и преобразование знаний

Для поддержки целей системы менеджмента знаний и охвата приоритетных областей знаний, указанных в 4.3, система менеджмента знаний организации должна включать поведение и деятельность, поддерживающие все типы потоков знаний:

а) межличностное взаимодействие: обмен и совместное создание знаний посредством обсуждений и взаимодействия между отдельными людьми, командами и внутри организации.

Пример - Сообщества практиков; мозговые штурмы; рабочие команды; "кафе знаний"/"world cafe"; передача смены; планирование замены выбывающих сотрудников; менторство; осмысление; сторителлинг;

б) представление знаний: обеспечение доступности знаний путем их демонстрации, записи, документирования и/или кодификации.

Пример - Разработка и написание процедур и руководств; фиксация уроков; записанная передача дел; личный пример;

в) комбинирование знаний: синтез, кураторство, формализация, структурирование или классификация кодифицированных знаний, делающих их доступными и находимыми.

Пример - Классификация и таксономия; тегирование; обобщение и структурирование контента; обновление записанных знаний;

г) интернализация знаний и обучение: изучение, оценка и усвоение знаний; внедрение знаний в практику.

Пример - Поиск и подбор знаний; анализ знаний перед принятием решений; инструктаж; чек-листы; использование симуляторов; адаптация нового сотрудника; электронное обучение; наблюдение за работой специалистов.

4.4.4 Средства реализации менеджмента знаний

Для создания эффективной системы менеджмента знаний организации она должна включать и интегрировать элементы всех следующих средств реализации менеджмента знаний. Это должно поддерживать цели системы менеджмента знаний и охватывать приоритетные области знаний, указанные в 4.3:

а) человеческий капитал: роли и ответственность, включая все заинтересованные стороны системы менеджмента знаний; подтверждение поощряемости менеджмента знаний в организации (см. раздел 5).

Примечание 1 - Примеры средств реализации включают роли директора по менеджменту знаний,

фасилитатора сообщества практиков, а также включение менеджмента знаний в годовую оценку сотрудников;

б) процессы: определенная деятельность, связанная со знаниями и встроенная в процессы организации, включая процедуры, инструкции, методы и метрики (см. раздел 8).

Примечание 2 - Примеры средств реализации включают процессы выявления и формирования знаний из данных, а также выученные уроки, составленные на основании неудач и успехов;

с) технологии и инфраструктура: цифровые каналы, виртуальная и реальная рабочая среда и другие инструменты.

Примечание 3 - Примеры средств реализации включают следующие: мобильные приложения; порталы; вики; поисковые системы; облачные вычисления; платформы больших данных; рабочие зоны для совместной работы; площадки для неформальных встреч;

д) способ организации управления: стратегия, ожидания и средства реализации системы менеджмента знаний, работающие согласованно (см. разделы 5-10).

Примечание 4 - Примеры средств реализации включают стратегию менеджмента знаний, политики, соглашение об уровне обслуживания, кодекс поведения;

е) культура менеджмента знаний: убеждения и нормы в части обмена знаниями и обучения на ошибках (см. 4.5).

Примечание 5 - Примеры средств реализации включают поощрение за признание и объяснение ошибок вместо наказания.

4.5 Культура менеджмента знаний

Внедрение культуры менеджмента знаний в организации имеет критическое значение для устойчивого применения менеджмента знаний. Культура, в которой поощряются взаимосвязи людей и деятельность в области знаний, а сами знания ценятся и активно используются, будет поддерживать создание и применение системы менеджмента знаний в организации.

Организация должна продемонстрировать, что организационная культура рассматривается как одно из средств поддержки системы менеджмента знаний. Некоторая информация по работе с организационной культурой приведена в приложении С.

5 Лидерство

5.1 Лидерство и приверженность

Руководство высшего звена должно проявлять лидерство и приверженность системе менеджмента знаний посредством:

- развития ценностей организации, повышающих доверие сотрудников как ключевой элемент менеджмента знаний;
- обеспечения разработки политики и целей менеджмента знаний, которые согласуются с условиями среды организации и ее стратегическими направлениями и могут быть оценены;
- обеспечения интеграции требований системы менеджмента знаний в бизнес-процессы и проектные процессы организации;
- обеспечения доступности ресурсов, необходимых для функционирования системы менеджмента знаний;
- распространения в организации понимания важности результативного менеджмента знаний и соответствия или превышения требований системы менеджмента знаний;
- управления процессом изменений в части принятия и применения системы менеджмента знаний, а также развития культуры, в которой ценится и поддерживается менеджмент знаний;
- обеспечения достижения системой менеджмента знаний намеченных результатов;
- руководства, мотивации, вдохновения, предоставления полномочий и поддержки работников в обеспечении результативности системы менеджмента знаний;

- продвижения непрерывного совершенствования системы менеджмента знаний;
- поддержки других релевантных руководящих ролей в демонстрации ими лидерства в сферах их ответственности.

Примечание - Термин "бизнес" в настоящем стандарте следует понимать в широком смысле как виды деятельности, которые являются ключевыми для целей существования организации.

5.2 Политика в области менеджмента знаний

Руководство высшего звена должно определить политику менеджмента знаний, которая:

- a) соответствует целям организации;
- b) создает общий подход и руководящие принципы для установки, пересмотра и достижения целей менеджмента знаний;
- c) включает обязательство соответствовать применимым нормативным и иным требованиям;
- d) формирует ожидания всех работников в отношении использования системы менеджмента знаний и развития культуры, в которой знания ценятся;
- e) содержит обязательства по непрерывному совершенствованию системы менеджмента знаний;
- f) регулирует баланс между обменом знаниями и их защитой.

Политика менеджмента знаний должна быть:

- доступна в виде документированной информации;
- распространена, понята и применена в организации;
- доступна для всех заинтересованных сторон (при необходимости).

5.3 Функции, ответственность и полномочия в организации

Руководство высшего звена организации должно обеспечить определение, доведение до работников и понимание в организации и с внешними заинтересованными сторонами (при необходимости) обязанностей и полномочий для выполнения соответствующих функций.

Руководство высшего звена должно распределить обязанности и предоставить полномочия:

- a) для обеспечения соответствия системы менеджмента знаний требованиям настоящего стандарта;
- b) обеспечения вовлеченности работников и эффективного применения системы менеджмента знаний в организации;
- c) отчетности руководству высшего звена о результатах функционирования системы менеджмента знаний в организации.

6 Планирование

6.1 Действия в отношении рисков и возможностей

При планировании системы менеджмента знаний организация должна учитывать проблемы, указанные в 4.1, и требования, перечисленные в 4.2, а также определять риски и потенциальные возможности, которые необходимо учитывать:

- для получения уверенности в том, что система менеджмента знаний может достичь намеченных целей;
- предотвращения нежелательных эффектов или их смягчения;
- непрерывного совершенствования системы менеджмента знаний.

Организация должна спланировать:

a) меры по управлению рисками и потенциальными возможностями;

b) способы:

- интегрирования и внедрения этих мер в процессы системы менеджмента знаний,

- оценки результативности этих мер.

6.2 Цели менеджмента знаний и планирование их достижения

Организация должна определить цели менеджмента знаний относительно соответствующих функций и на соответствующих уровнях.

Цели менеджмента знаний должны:

a) удовлетворять бизнес-потребности организации и соответствовать ее бизнес-целям (см. 4.1);

b) соответствовать приоритезированным требованиям заинтересованных сторон (см. 4.2);

c) соответствовать политике менеджмента знаний;

d) учитывать применяемые требования;

e) быть измеримыми (когда это практически возможно) с точки зрения выгод и воздействий;

f) быть отслеживаемыми;

g) доноситься до заинтересованных сторон;

h) обновляться (при необходимости).

Организация должна сохранять задокументированную информацию относительно целей менеджмента знаний.

Цели могут иметь количественное или качественное выражение и затрагивать такие вопросы, как безопасность, время, риски, качество, стоимость, доля рынка или клиентский опыт.

Цели могут быть разных видов, например: бизнес-результаты, организационные результаты, результаты, относящиеся к клиентам, и/или социальные результаты и результаты взаимодействия с окружающей средой.

При планировании способов достижения целей менеджмента знаний организация должна определить:

- что должно быть сделано и кем;

- кто будет отвечать за результат;

- необходимые ресурсы;

- кто будет отвечать за выполнение работ;

- когда работы будут завершены;

- как будут оцениваться результаты.

7 Средства обеспечения

7.1 Ресурсы

Организация должна определять и предоставлять ресурсы (например, финансовые, трудовые, технологические ресурсы, обязательства руководства организации), необходимые для создания, внедрения, обслуживания, измерения, предоставления отчетности и непрерывного совершенствования системы менеджмента знаний.

7.2 Компетентность

Организация должна:

- определить необходимую компетентность лица (лиц), выполняющего(их) работы под ее управлением, которое оказывает влияние на результаты деятельности и результативность системы менеджмента знаний;

- оценивать требуемый уровень компетентности различных типов работников, в том числе ответственных:

- a) за разработку, реализацию и непрерывное совершенствование системы менеджмента знаний и связанных изменений культуры,

- b) функционирование системы менеджмента знаний.

Примечание 1 - Примеры см. в 4.4.3.

- c) тех, кто взаимодействует с системой менеджмента знаний и использует ее как часть выполнения своих прямых обязанностей;

- подтвердить компетентность сотрудников на основании соответствующего образования, обучения или опыта;

- обеспечить принятие мер по достижению необходимой компетентности и оценки результативности предпринятых действий;

- обеспечить хранение соответствующей задокументированной информации в качестве доказательств компетентности.

Примечание 2 - Соответствующие меры могут включать, например, обучение, менторство, или назначение на новые должности сотрудников организации, или наем на работу, или контрактное использование компетентных специалистов.

7.3 Осведомленность

Специалисты, выполняющие работы под контролем организации, а также другие заинтересованные стороны должны (при необходимости) получать информацию относительно:

- принятой политики в области менеджмента знаний;

- их вклада и ответственности за результативность системы менеджмента знаний, в том числе преимуществ от повышения эффективности знаний;

- последствий от несоответствия системы менеджмента знаний установленным требованиям.

7.4 Обмен информацией

Организация должна определить порядок внутреннего и внешнего обмена информацией, относящейся к системе менеджмента знаний, включая:

- какая информация будет передаваться;

- когда она будет передаваться;

- кому она будет передаваться;

- какие образом она будет передаваться.

Обмен информацией будет поддерживать все этапы, включая создание системы менеджмента знаний, управление изменениями для ее внедрения, способствуя передаче и использованию знаний.

Примечание 1 - Обмен информацией - это полный цикл, включающий ее передачу, прием, понимание, осмысление и предоставление обратной связи.

Примечание 2 - Результативный обмен информацией включает конструктивный диалог (как в вербальной, так и в невербальной форме).

7.5 Документированная информация

Примечание - В данном подразделе установлены требования к конкретной документации на систему менеджмента знаний, но не относящиеся к документированию информации в целом.

7.5.1 Общие положения

Система менеджмента знаний организации должна содержать документированную информацию:

- а) в соответствии с требованиями настоящего стандарта;
- б) которую организация считает необходимой для результативности системы менеджмента знаний.

Примечание - Объем документированной информации для системы менеджмента знаний может различаться от организации к организации в зависимости:

- от размера организации, ее видов деятельности, процессов, продукции и услуг;
- сложности процессов и их взаимодействия;
- компетентности работников.

7.5.2 Создание и актуализация

При создании и актуализации документированной информации организация должна обеспечить соответствующие:

- идентификацию и описание (например, название, дата, автор или регистрационный номер);
- формат (например, язык, версия программного обеспечения, графика) и носитель информации (например, бумага, электронный носитель);
- рассмотрение и утверждение на предмет пригодности и адекватности.

7.5.3 Контроль документированной информации

Документированная информация, требуемая для системы менеджмента знаний в соответствии с настоящим стандартом, должна контролироваться для обеспечения:

- а) ее доступности и пригодности для использования, где и когда она необходима;
- б) ее надлежащей защиты (например, от потери конфиденциальности, ненадлежащего использования или потери целостности).

Для контроля документированной информации организация должна (при необходимости) принимать следующие меры:

- распространение, обеспечение доступа, поиски использование;
- хранение и защита информации, включая защиту с сохранением ее разборчивости;
- контроль изменений (например, контроль версионности);
- хранение и удаление.

Документированную информацию, полученную из внешних источников, которую организация считает необходимой для планирования и функционирования системы менеджмента знаний, следует идентифицировать и контролировать.

Примечание - Доступ может подразумевать принятие решений относительно разрешения на просмотр либо относительно получения разрешений и полномочий на ее просмотр и внесение изменений в документированную информацию.

8 Функционирование системы менеджмента знаний

Организация должна планировать, внедрять и контролировать процессы, необходимые для выполнения требований, а также действий, определяемых в подразделе 6.1, путем:

- установления критериев для этих процессов;
- внедрения контроля процессов в соответствии с установленными критериями;
- хранения документированной информации в объеме, необходимом для подтверждения выполнения процессов в соответствии с планом.

Организация должна контролировать запланированные изменения и пересматривать последствия непреднамеренных изменений, принимая (при необходимости) меры по смягчению любых неблагоприятных эффектов.

Организация должна обеспечивать соответствие переданных на аутсорсинг процессов системе менеджмента знаний и контролировать их.

9 Оценка результатов деятельности

9.1 Мониторинг, измерение, анализ и оценка

Организация должна определить:

- что должно подлежать мониторингу и измерению, включая оценку соответствия требованиям настоящего стандарта и подтверждение добавленной ценности для заинтересованных сторон;
- методы мониторинга, измерения, анализа и оценки (где применимо) для обеспечения достоверных результатов;
- когда необходимо выполнять мониторинг и измерения;
- когда результаты мониторинга и измерений должны быть анализированы и оценены.

Организация должна сохранять в качестве подтверждений результатов соответствующую документированную информацию.

Организация должна оценивать результаты работы со знаниями и результативность системы менеджмента знаний.

9.2 Внутренний аудит

9.2.1 Организация должна периодически проводить внутренний аудит для получения информации:

а) о соответствии системы менеджмента знаний требованиям:

- организации к системе менеджмента знаний,
- настоящего стандарта;

б) о результативности внедрения и поддержке системы менеджмента знаний.

9.2.2 Организация должна:

- а) планировать, устанавливать, внедрять и поддерживать программу(ы) аудита, включая периодичность, методы, распределение обязанностей, требования к планированию и отчетности; программа(ы) должна(ы) учитывать важность соответствующих процессов и результаты предыдущих аудитов;
- б) определять критерии аудита и область проведения каждого аудита;
- в) отбирать аудиторов и проводить аудит таким образом, чтобы обеспечивались объективность и беспристрастность процесса аудита;
- г) обеспечивать доведение результатов аудита до сведения соответствующих руководителей;
- е) сохранять документированную информацию в качестве доказательства выполнения программы аудита и результатов аудита.

9.3 Анализ со стороны руководства

Руководство высшего звена организации должно периодически анализировать систему менеджмента знаний для обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности и результативности.

Анализ, проводимый со стороны руководства высшего звена, должен учитывать:

- a) статус мероприятий, инициированных по итогам предыдущего анализа со стороны руководства;
- b) изменения внешних и внутренних проблем, имеющих отношение к системе менеджмента знаний;
- c) информацию об результатах деятельности менеджмента знаний, включая тенденции:
 - в выявлении несоответствий и выполнении корректирующих мероприятий,
 - мониторинге и получении результатов измерений,
 - результатах аудита;
- d) возможности непрерывного совершенствования.

Итоговые результаты анализа со стороны руководства должны включать решения, связанные с возможностями непрерывного совершенствования и с любыми потребностями в изменении системы менеджмента знаний.

Организация должна сохранять документированную информацию как подтверждение результатов анализа со стороны руководства.

10 Улучшение

10.1 Несоответствия и корректирующие действия

В случае выявления несоответствия организация должна:

- a) реагировать на него и в случае необходимости:
 - принимать меры по контролю, корректировке и обучению на его примере,
 - определять его последствия;
- b) оценивать необходимость принятия мер по устранению причины (причин) несоответствия для предотвращения его повторения путем:
 - анализа несоответствия,
 - определения причин его возникновения,
 - определения существования и возможности появления аналогичных несоответствий,
 - выявления любой возможности, которая может возникать из-за несоответствия;
- c) выполнять любые необходимые действия;
- d) анализировать результативность любых предпринимаемых корректирующих действий;
- e) вносить изменения в систему менеджмента знаний (при необходимости).

Корректирующие действия должны соответствовать эффектам от выявленных несоответствий.

Организация должна сохранять документированную информацию в качестве доказательств:

- характера несоответствий и любых предпринятых действий;
- результатов любых корректирующих действий.

10.2 Непрерывное совершенствование

Организация должна постоянно повышать пригодность, адекватность, результативность и эффективность системы менеджмента знаний.

Организация должна планировать, внедрять и контролировать процессы, необходимые для

Спектр знаний как область применения менеджмента знаний

Знания проявляются во многих видах и формах и представляют собой непрерывный поток знаний - от четко систематизированных до несистематизированных знаний и знаний, полученных опытным путем. Важно признавать разнообразие форм знаний и возможность их взаимного преобразования в зависимости от их контекста и ценности. Одной из основных задач менеджмента знаний является обеспечение соответствия видов и форм знаний (вместе с их преобразованиями) потребностям организации и повышению эффективности ее деятельности.

Например, спектр знаний отдельного человека может состоять, с одной стороны, даже из неосознанных им знаний, т.е. из тех знаний, которыми человек обладает, но не может выразить и затрудняется пояснить словами или символами (например, свои суждения или интуитивные догадки), с другой стороны - задокументированных или зарегистрированных знаний (например, в учебниках, текстовых файлах или в общедоступном цифровом учебном контенте), и даже тех знаний, которые были четко систематизированы и структурированы по определенным правилам (например, в музыкальных партитурах, руководствах, диаграммах, программных алгоритмах).

Менеджмент знаний охватывает процессы, связанные со всеми типами знаний в рамках спектра знаний: т.е. с использованием существующих знаний; с созданием новых знаний и с преобразованием знаний по всему спектру. Менеджмент знаний помимо других дисциплин ориентирован на выявление оптимальных областей тех знаний и мер, которые следует предпринимать для оптимального усвоения знаний, их применения и/или (при необходимости) передачи заинтересованным сторонам. Эти действия будут зависеть от контекста, а также от способа интерпретации и адаптации знаний.

Восприятие знаний как непрерывного потока с большим разнообразием видов и форм дает более глубокое понимание сути менеджмента знаний, при этом термины, используемые для определения самих знаний, не имеют особого значения.

Взаимосвязь между менеджментом знаний и смежными дисциплинами

Область применения менеджмента знаний можно определить, сравнив его с областью применения смежных дисциплин, т.е.:

а) информационный менеджмент (information management).

Менеджмент знаний и информационный менеджмент часто путают, поэтому важно различать эти два метода управления.

Менеджмент знаний включает в себя упорядочивание (кодификацию) знаний и, следовательно, связан с созданием новой информации. После того как знания кодифицированы (например, в определенном документе), их можно подвергать процессам информационного менеджмента (например, хранению или поиску). Они также становятся частью менеджмента знаний в той части, в которой они связаны с содержанием упорядоченных знаний и с обеспечением поддержки надлежащих решений и эффективных мер (с учетом контекста и восприятия пользователя).

Большая часть существующих в организации знаний остается некодифицированной, и, следовательно, они не могут подвергаться процессам информационного менеджмента. В тех случаях, когда знания кодифицированы, их не представляется возможным полностью охватить, какими бы ресурсами организация ни располагала. Например, опыт и знания являются объектами менеджмента знаний, а не информационного менеджмента, поэтому, несмотря на то что элементы информационного менеджмента использованы в менеджменте знаний, обособленно информационный менеджмент не может полностью соответствовать требованиям, предъявляемым к системе менеджмента знаний;

б) управление данными (data management).

Менеджмент знаний и управление данными, как правило, считаются несвязанными дисциплинами, однако некоторые аспекты управления данными, которые могут также относиться и к менеджменту знаний, могут включать в себя данные путем их связывания и использования алгоритмов сбора/анализа (логического) данных и получения новых инсайтов;

с) интеллектуальный анализ данных (business intelligence).

Интеллектуальный анализ данных связан с менеджментом знаний, так как целью интеллектуального анализа данных является поддержка создания новых знаний и идей, что для выявления закономерностей будет достигаться в первую очередь за счет анализа данных и информации;

d) управление взаимоотношениями с клиентами (customer relationship management).

Управление взаимоотношениями с клиентами позволяет обрабатывать данные, информацию и знания, связанные с клиентами и другими заинтересованными сторонами, поэтому менеджмент знаний может служить средством совершенствования системы менеджмента взаимоотношений с клиентами;

е) обучение, организационное развитие и тренинги (learning, organizational development and training).

Как менеджмент знаний, так и обучение, организационное развитие и тренинги позволяют организациям и ее отдельным сотрудникам понимать различия в потребностях в знаниях в настоящем и в будущем. При этом если при обучении использованы программы для преодоления различий в знаниях на индивидуальном уровне, то менеджмент знаний позволяет облегчать их получение в различных формах и на различных уровнях.

Образовательные услуги для получения неформального образования и тренингов рассмотрены в ИСО 29990;

f) профессиональная подготовка (organizational learning).

Профессиональная подготовка и менеджмент знаний отличаются по способу обращения со знаниями. При профессиональной подготовке знания рассматривают как средство, предназначенное для процессов организационного обучения, тогда как в рамках менеджмента знаний знания рассматривают как средство достижения намеченных организацией целей (например, содействие процессам обучения в организации). В этом отношении менеджмент знаний можно использовать в качестве средства, способствующего профессиональной подготовке;

g) управление человеческими ресурсами (human resource management).

Управление человеческими ресурсами (персоналом) охватывает все аспекты управления кадрами в организации, включая оптимизацию их вклада в успех организации и всех заинтересованных сторон, а также создание надлежащего потенциала знаний (индивидуального и коллективного). Менеджмент знаний также способствует развитию индивидуального и коллективного потенциала сотрудников и повышению производительности их труда путем создания, обмена и использования знаний.

Два вышеуказанных метода взаимозависимы. Сотрудник организации является носителем знаний, необходимых для выполнения им своих служебных обязанностей и повышения производительности труда. Точно так же организация рассчитывает на знания своих сотрудников для обеспечения собственного процветания и достижения намеченных целей. Коллективные знания являются мощным, но бесполезным средством, если сотрудники их не применяют. Система менеджмента знаний способна обеспечить большую эффективность и производительность труда и, соответственно, более эффективно использовать практику найма сотрудников и уменьшать влияние потери знаний, обусловленной добровольным (недобровольным) уходом сотрудников;

h) инновационный менеджмент (innovation management).

Инновационный менеджмент тесно связан с менеджментом знаний, а также с процессами формирования идей и креативных способностей, что часто способствует деятельности в области менеджмента знаний (например, обмену знаниями или развитию), а также созданию новых знаний;

i) менеджмент риска (risk management).

Менеджмент знаний и менеджмент риска тесно связаны между собой во многих отношениях, однако все же остаются самостоятельными дисциплинами.

Несмотря на то что достижение эффективного менеджмента знаний, как это определено в 4.3, является одним из методов снижения риска, существуют и другие способы снижения риска, отличные от менеджмента знаний. Кроме того, менеджмент знаний влияет на эффективность коммерческой деятельности, производительность труда и репутацию иными способами, отличными от методов

снижения риска, например расширение функциональных возможностей или поддержка принятых решений. Как менеджмент знаний, так и менеджмент риска - это методы управления нематериальными ресурсами, которые влияют на деятельность организации или проекта, и поэтому оба должны применяться на протяжении всего жизненного цикла проекта (или как часть метода управления организацией); тем не менее их следует рассматривать как параллельные, дополняющие, а не дублирующие друг друга дисциплины;

j) менеджмент качества (quality management).

Менеджмент знаний дополняет менеджмент качества. Корпоративные знания указаны в ИСО 9001 в качестве одного из обязательных элементов, предназначенных для создания системы менеджмента качества. Система менеджмента знаний, как определено в данном стандарте, является одним из средств для выполнения требований, определенных в 7.1.6 ИСО 9001.

Таким образом, явное объединение менеджмента знаний с другими дисциплинами создает синергический эффект, а также обеспечивает возможность объединения различных систем менеджмента в интегрированную систему менеджмента и их совершенствование.

Приложение С
(справочное)

Культура менеджмента знаний

Культура менеджмента знаний является вспомогательным элементом организационной культуры, которая стимулирует модели поведения, связанные с поиском, обменом, развитием и применением знаний и, как ожидается, будет поддерживать создание и применение в организации системы менеджмента знаний. В культуре менеджмента знаний также присутствует и личное измерение, когда каждый человек в конечном итоге своим поведением и действиями обязан продемонстрировать заинтересованность в менеджменте знаний. Культура менеджмента знаний признает ценность индивидуальных и общих знаний, так как они приносят пользу организации.

Культура менеджмента знаний отражает ту степень, с которой сотрудники организации будут:

- a) чувствовать себя комфортно, открыто обсуждая возникающие вопросы и предлагая советы;
- b) открыто и честно делиться знаниями и информацией для повышения степени своей социализации и обмена знаниями в организации;
- c) защищать корпоративные знания;
- d) чувствовать себя способными к самостоятельным действиям, используя собственные знания;
- e) проявлять ответственность за собственное обучение и его результаты;
- f) передавать свои знания другим сотрудникам организации, а не хранить их у себя;
- g) сотрудничать, а не конкурировать со своими коллегами;
- h) тратить время на размышления и обучение;
- i) ценить приобретение новых знаний посредством получения собственного опыта (положительного или отрицательного).

Многие из вышеуказанных элементов взаимосвязаны, и вполне возможно, что они могут проявляться в различных подразделениях организации; в этом случае применение системы менеджмента знаний может оказаться противоречивым. Повышение культуры менеджмента знаний не происходит ни автоматически, ни в течение короткого времени, а требует целенаправленной и активной программы работ по ее продвижению к необходимому состоянию. Если эти элементы гармонично сочетаются, то это дает положительные результаты, включая способность организации адаптироваться к изменениям ситуации.

Факторы, которые могут влиять на основные элементы культуры менеджмента знаний - нормы поведения и подходы:

- a) проявление лидерства;
- b) доверие;
- c) вовлеченность и погруженность;

- d) разнообразие культурных различий;
- e) обычаи и нормы поведения;
- f) политики и процедуры;
- g) уровни подготовки и компетентности;
- h) стимулы;
- i) физическая и цифровая среда;
- j) технологии;
- k) структура организации.

Многие из указанных факторов рассмотрены в основной части настоящего стандарта.

Возможными подходами к продвижению культуры менеджмента знаний являются:

- a) определение требуемой культуры менеджмента знаний;
- b) проведение анализа неиспользованных резервов;
- c) разработка плана по реализации неиспользованных резервов;
- d) выполнение плана по реализации неиспользованных резервов;
- e) совершенствование и периодический возврат к предыдущим шагам.

Библиография

[1]	ISO 9001	Quality management systems - Requirements (Системы менеджмента качества. Требования)
[2]	ISO 30400	Human resource management - Vocabulary (Менеджмент человеческих ресурсов. Словарь)
[3]	SI 25006	Knowledge management systems - Requirements (Системы менеджмента знаний. Требования)
[4]	Kelleher D., & Levene S. Knowledge management: A guide to good practice. London: British Standards Institution; 2001	