

МЕЖДУНАРОДНЫЙ
СТАНДАРТ

ISO
30401

Первая редакция
2018-11

Системы менеджмента знаний - Требования

Systèmes de management des connaissances — Exigences

Логотип ISO

Номер для ссылки
ISO 30401:2018

© ISO 2018

Для ОЗНАКОМЛЕНИЯ

Заявление о защите авторских прав

Текст заявления

Содержание

Страница

Предисловие	iv
Введение	v
1 Область применения	1
2 Нормативные ссылки	1
3 Термины и определения	1
4 Контекст организации	6
4.1 Понимание организации и ее контекста	6
4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон (заинтересованных лиц).....	6
4.3 Определение области действия системы менеджмента знаний	7
4.4 Система менеджмента знаний	7
4.4.1 Общие положения.....	7
4.4.2 Жизненный цикл знаний	7
4.4.3 Передача и преобразование знаний	8
4.4.4 Механизмы реализации менеджмента знаний	8
4.5 Культура менеджмента знаний.....	9
5 Лидерство.....	9
5.1 Лидерство и обязательства	9
5.2 Политика	10
5.3 Организационные роли, ответственность и полномочия.....	10
6 Планирование	10
6.1 Действия по обработке рисков и выявлению возможностей	10
6.2 Цели в области менеджмента знаний и планирование их достижения	11
7 Обеспечение	12
7.1 Ресурсы.....	12
7.2 Компетентность	12
7.3 Осведомленность	12
7.4 Коммуникации	12
7.5 Документированная информация	13
7.5.1 Общие положения.....	13
7.5.2 Создание и обновление	13
7.5.3 Управление документированной информацией	13
8 Функционирование	14
9 Оценка результатов деятельности	14
9.1 Мониторинг, измерение, анализ и оценка	14
9.2 Внутренний аудит	15
9.3 Анализ менеджмента.....	15
10 Улучшение	16
10.1 Несоответствие и корректирующее действие	16
10.2 Постоянное улучшение	16
Приложение А	17
Приложение В	18
Приложение С	21
Библиография	23

Предисловие

ISO (International Organization for Standardization – Международная Организация по Стандартизации) является всемирной федерацией национальных органов по стандартизации (органов-членов ISO). Работа над подготовкой Международных Стандартов выполняется, как правило, техническим комитетом ISO. Каждый орган-член ISO, заинтересованный в цели, для которой был создан технический комитет, имеет право быть представленным в данном комитете. Международные организации, правительственные и неправительственные, поддерживающие связь с ISO, также принимают участие в работе. ISO также тесно сотрудничает с Международной Электротехнической Комиссией (IEC), ведется совместная работа по всем вопросам электротехнической стандартизации.

Процедуры, использованные при разработке этого документа и предназначенные для дальнейшей поддержки, описаны в Директивах ISO/IEC, Часть 1. В частности, должны быть указаны различные критерии утверждения, необходимые для различных типов документов ISO. Настоящий документ был разработан в соответствии с правилами, изложенными в Директивах ISO/IEC, Часть 2 (см. www.iso.org/directives).

Особое внимание уделено тому, что некоторые элементы данного документа могут являться предметом патентных прав. ISO не должна нести ответственность за идентификацию какого-либо или всех подобных патентных прав. Детали, касающиеся любых патентных прав, установленные в ходе разработки документа, должны быть указаны в разделе Введение и/или в листе патентных деклараций ISO (см. www.iso.org/patents).

Все торговые марки, упомянутые в настоящем документе, приведены для удобства пользователей и не означают рекомендации (одобрения).

Для разъяснения значений, используемых ISO специфических терминов и выражений, связанных с оценкой соответствия, равно как и информации о соблюдении ISO принципов соглашения Всемирной Торговой Организации (ВТО) по техническим барьерам в торговле (ТБТ) см. по следующей ссылке: www.iso.org/iso/foreword.html.

За настоящий документ отвечает Технический Комитет ISO/TC 260, *Управление человеческими ресурсами*.

Любые предложения, замечания или вопросы по этому документу следует направлять в национальный орган по стандартизации страны пользователя. Полный перечень таких органов приведен по адресу www.iso.org/members.html.

Введение

0.1 Назначение стандарта

Целью данного стандарта на системы менеджмента ISO для менеджмента знаний является поддержка организаций в разработке системы менеджмента, которая результативно содействует и позволяет создавать ценность посредством знаний.

Менеджмент знаний – это направление, нацеленное на способы, которыми организации создают и используют знания. Менеджмент знаний не имеет единого принятого определения и глобальных стандартов, предшествовавших данному стандарту на системы менеджмента. Существует множество известных препятствий на пути успешного управления знаниями, которые все еще необходимо преодолевать, много путаницы с другими направлениями, такими как управление информацией, и много распространенных заблуждений о том, как управлять знаниями, например, мнение, что просто покупки технологической системы будет достаточно для управления знаниями в плане повышения ценности.

Каждая организация будет разрабатывать свой собственный подход к управлению знаниями с учетом ее бизнеса и среды, в которой она функционирует, отражающий конкретные потребности организации и желаемые результаты.

Целью данного документа является установление надлежащих принципов менеджмента знаний и требований

- a) в качестве руководства для организаций, которые стремятся быть компетентными в оптимизации ценности знаний организации
- b) в качестве основы для проверки, сертификации, оценки и признания таких компетентных организаций внутренними и внешними признанными органами по аудиту.

0.2 Важность менеджмента знаний

- a) Цель работы – дать значимые результаты. Такие результаты имеют источником прикладные знания. Корпоративные знания становятся ключевым отличием в результативности, расширении сотрудничества и конкуренции.
- b) Умственный труд приобретает все более значительную роль во многих обществах и организациях. Многие экономики стремятся стать экономикой знаний, где основным источником богатства являются знания. В этом контексте знания становятся основным активом для организаций. Знание имеет особое значение во многих областях: оно позволяет принимать результативные решения, обеспечивает эффективность процессов и вносит вклад в их улучшение, обеспечивает гибкость и адаптивность, создает конкурентное преимущество, а также может даже стать самостоятельным товаром.
- c) Расширенный доступ к знаниям будет способствовать профессиональному развитию людей в организации путем обучения, освоения методов и обмена опытом.
- d) Организации больше не могут полагаться на естественное распространение знаний, чтобы идти в ногу с переменами. Вместо этого знания должны осознанно создаваться, суммироваться, применяться и повторно использоваться быстрее, нежели происходят изменения.
- e) Географически распределенные и децентрализованные организации, осуществляющие одни и те же процессы и предоставляющие одни и те же услуги в разных местах, могут получить огромные преимущества за счет обмена практиками, экспертными знаниями и опытом между различными

организациями.

- f) Уход персонала и текучесть кадров в современном обществе имеют последствия для менеджмента знаний. Во многих организациях критически важные знания часто находятся и остаются в головах экспертов с риском потери этих знаний при изменениях организации или уходе экспертов.
- g) Результативный менеджмент знаний обеспечивает совместную работу различных организаций для достижения общих целей.

Знания - это нематериальный актив организации, которым необходимо управлять, как и любым другим активом. Их необходимо развивать, суммировать, сохранять, совместно использовать, адаптировать и применять так, чтобы персонал мог принимать результативные решения и предпринимать согласованные действия, решая проблемы на основе прошлого опыта и новых взглядах на будущее. Менеджмент знаний – это целостный подход к улучшению обучения и результативности за счет оптимизации использования знаний с целью создания ценности для организации. Менеджмент знаний также поддерживает существующие процессы и стратегии развития. В силу этого он должен быть интегрирован с другими функциями организации.

0.3 Руководящие принципы

- a) Природа знаний: знания нематериальны и сложны, они создаются людьми.
- b) Ценность: знание является ключевым источником ценности для организаций при достижении своих целей. Определяемая ценность знаний состоит в их влиянии на предназначение, видение, цели, политики, процессы и функционирование организации. Менеджмент знаний – это средство раскрытия потенциальной ценности знаний.
- c) Нацеленность: менеджмент знаний служит целям, стратегиям и потребностям организации.
- d) Настройка: не существует одного решения в рамках менеджмента знаний, которое подходит всем организациям в любом контексте. Организации могут разработать свой собственный подход в сфере знаний и менеджмента знаний и к тому, как реализовать эти усилия, основываясь на потребностях и контексте.
- e) Общее понимание: люди создают свои собственные знания на основе собственного понимания получаемой исходной информации. В целях общего понимания менеджмент знаний должен включать взаимодействие между людьми, используя данные, процессы и технологии, когда это необходимо.
- f) Среда: знания не управляются напрямую; менеджмент знаний сосредоточен на управлении рабочей средой, тем самым поддерживая жизненный цикл знаний.
- g) Культура: культура имеет решающее значение для результативности менеджмента знаний.
- h) Итеративность: внедрение менеджмента знаний должно быть поэтапным, включающим циклы обучения и обратной связи.

0.4 Границы менеджмента знаний

Менеджмент знаний различен в различных организациях.

Приложение А определяет границы, рассматривая различные состояния знания как некое непрерывное пространство.

Приложение В определяет область применения менеджмента знаний, сравнивая его со смежными дисциплинами.

0.5 Резюме

Данный документ определяет требования к системам менеджмента знаний в организациях, создавая основу для успешной реализации управления знаниями. Данный документ, в то же самое время, обеспечивает гибкость в рамках требований, что позволяет обеспечить соответствие для каждого типа организаций с учетом ее характеристик и потребностей.

ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

Системы менеджмента знаний - Требования

1 Область применения

Данный документ устанавливает требования и дает рекомендации по разработке, внедрению, поддержанию, пересмотру и улучшению результативной системы менеджмента знаний в организациях. Все требования данного документа применимы к любой организации вне зависимости от ее типа или размера, или производимых ею продуктов и услуг..

2 Нормативные ссылки

Данный документ не содержит ссылок.

3 Термины и определения

Для целей настоящего документа применяются следующие термины и определения.

ISO и IEC поддерживают терминологическую базу данных для применения в сфере стандартизации по следующим адресам:

- платформа ISO Online browsing platform: доступна на <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: доступна на [http://www.electropedia.org/..](http://www.electropedia.org/)

3.1

организация (organization)

лицо или группа лиц, обладающая своими собственными функциями с обязанностями, полномочиями и взаимосвязями для достижения своих *целей* (3.8)

Примечание 1 к определению: Понятие организации включает, но не ограничивается этим, индивидуального предпринимателя, компанию, корпорацию, фирму, предприятие, орган власти, товарищество, благотворительную организацию или учреждение, часть или комбинацию всего перечисленного, имеющих или не имеющих статус юридического лица, государственных или частных.

3.2

заинтересованная сторона (interested party) – предпочтительный термин

заинтересованное лицо (stakeholder) – приемлемый термин

лицо или *организация* (3.1), которые могут влиять на решения или действия, на которых могут влиять или они полагают, что на них могут влиять решения или действия

Примечание 1 к определению: Потенциально в менеджменте знаний любой является заинтересованной стороной. Конкретные инициативы в менеджменте знаний будут привлекать конкретных заинтересованных сторон. Например, работников, высшее руководство, руководителей проекта/подразделения/направления работ, внешних потребителей и клиентов, инвесторов, партнеров и поставщиков.

ISO 30401:2018

3.3

требование (requirement)

потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным

Примечание 1 к определению: "Обычно предполагается" означает, что это специфическая или общепринятая практика для организации и заинтересованных сторон, когда рассматриваемые потребности или ожидания предполагаются.

Примечание 2 к определению: Установленным требованием 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 к определению: Система менеджмента может относиться к одному или нескольким объектам управления.

Примечание 2 к определению: Элементы системы менеджмента включают в себя структуру организации, роли и ответственности, планирование и функционирование.

Примечание 3 к определению: Область применения системы менеджмента может включать всю организацию, определенные и идентифицированные функции организации, определенные и идентифицированные части организации, или одну или более функций, выполняемых в рамках группы организаций.

Примечание 4 к определению: Система может включать в себя динамику и поведение отдельного человека и группы.

3.05

высшее руководство (top management)

лицо или группа лиц, которая направляет и управляет *организацией* (3.1) на высшем уровне

Примечание 1 к определению: Высшее руководство обладает правом делегировать полномочия и обеспечивать ресурсами в пределах *организации*.

Примечание 2 к определению: Если область применения *системы менеджмента* (3.4) покрывает только часть *организации*, тогда термин «высшее руководство» относится к тем, кто управляет этой частью организации.

3.06

результативность (effectiveness)

степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов

3.07

политика (policy)

намерения и направление развития *организации* (3.1), официально сформулированные *высшим руководством* (3.5)

3.08

цель (objective)

результат, который должен быть достигнут

Примечание 1 к определению: Цель может быть стратегической, тактической или оперативной.

Примечание 2 к определению: Цели могут относиться к различным областям (например, цели в сфере финансов,

ISO 30401:2018

здоровья и безопасности, экологии) и могут применяться на разных уровнях (таких как стратегический, всей организации, проекта, продукции и *процесса* (3.12).

Примечание 3 к определению: Цель может быть выражена другими способами, например, как ожидаемый результат, назначение, эксплуатационный критерий, как цель в области *менеджмента знаний* (3.26) или при помощи других слов с подобным значением [последнее положение примечания имеет смысл только в английском варианте, т.к. в английском языке слово «цель» может передаваться как «aim», «goal» и «target» - прим. переводчика].

ПРИМЕЧАНИЕ 4 к определению: В контексте систем менеджмента знаний цели в области менеджмента знаний устанавливаются организацией в соответствии с политикой в области менеджмента знаний для достижения заданных результатов.

3.09

риск (risk)

влияние неопределенности

Примечание 1 к определению: Влияние – это отклонение от ожидаемого – положительное или отрицательное.

Примечание 2 к определению: Неопределенность – состояние, даже частичное, недостаточности информации, понимания или знания относительно события, его последствий или вероятности.

Примечание 3 к определению: Риск часто характеризуется указанием возможных событий (ISO Guide 73:2009, 3.5.1.3) и последствий (ISO Guide 73:2009, 3.6.1.3), или их комбинации.

ПРИМЕЧАНИЕ 4 к определению: Риск часто выражается в форме комбинации последствий события (включая изменения в обстоятельствах) и связанной с этим вероятности (ISO Guide 73:2009, 3.6.1.1) возникновения.

3.10

компетентность (competence)

способность применять *знания* (3.25) и *навыки* (3.30) для достижения намеченных результатов

3.11

документированная информация (documented information)

информация, которая должна управляться и поддерживаться в рабочем состоянии *организацией* (3.1), а также носитель, на котором она содержится

Примечание 1 к определению: Документированная информация может быть в любом формате и на любом носителе и из любого источника.

Примечание 2 к определению: Документированная информация может относиться к

- *системе менеджмента* (3.4), включая связанные с ней *процессы* (3.12);
- информации, созданной организацией для обеспечения функционирования (документации);
- свидетельству достигнутых результатов (записям).

3.12

процесс (process)

совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, которая преобразовывает входы в выходы

3.13

результат деятельности (performance)

измеримый итог работы

Примечание 1 к определению: Результат деятельности может иметь как количественное, так и качественное выражение.

ISO 30401:2018

Примечание 2 к определению: Результат деятельности может быть связан с управлением действиями, *процессами* (3.12), продукцией (включая услуги), системами или *организациями* (3.1).

3.14

передавать на аутсорсинг (outsource)

заключать соглашение, по которому внешняя *организация* (3.1) выполняет часть функций или *процесса* (3.12) организации

Примечание 1 к определению: Внешняя организация находится вне области действия *системы менеджмента* (3.4), хотя функция или процесс, переданные на аутсорсинг, входят в эту область.

3.15

мониторинг (monitoring)

определение состояния системы, *процесса* (3.11) или работы

Примечание 1 к определению: Для определения состояния может возникнуть необходимость проверять, контролировать или критически изучать.

3.16

измерение (measurement)

процесс (3.12) для определения значения

3.17

аудит (audit)

систематический, независимый и документированный процесс (3.12) для получения объективного свидетельства и его объективной оценки с целью определения степени соответствия критериям

Примечание 1 к определению: Аудит может быть внутренним (первой стороны) или внешним (второй или третьей стороны), а также может быть комбинированным аудитом, объединяющим два или более вида системы менеджмента.

Примечание 2 к определению: Внутренний аудит выполняется в интересах организации самой организацией или внешней стороной.

Примечание 3 к определению: Термины «свидетельство аудита» и «критерии аудита» определены в ISO 19011.

3.18

соответствие (conformity)

выполнение *требования* (3.3)

3.19

несоответствие (nonconformity)

невыполнение *требования* (3.3)

3.20

коррекция (correction)

действие для устранения обнаруженного *несоответствия* (3.19)

ISO 30401:2018

3.21

корректирующее действие (corrective action)

действие для устранения причины *несоответствия* (3.19) и предотвращения его повторения

3.22

непрерывное улучшение (continual improvement)

постоянная работа по улучшению *результатов деятельности* (3.13)

3.23

сотрудничество (collaboration)

спланированный подход к совместной работе участников над согласованной общей целью, невзирая на границы между ними.

Примечание 1 к определению: Границы могут быть функциональными, организационными или географическими, или между *организациями* (3.1). Сотрудничество часто зависит от соответствующей *культуры менеджмента знаний* (3.27), которая способствует обмену и совместной генерации *знаний* (3.25) между сторонами, вовлеченными в сотрудничество.

3.24

информация (information)

значимые данные

[ИСТОЧНИК: ISO 9000:2005, 3.8.2]

3.25

знания (knowledge)

ресурс, имеющийся у человека или организации, позволяющий принимать верные решения и предпринимать правильные действия в определенных обстоятельствах.

Примечание 1 к определению: Знания могут быть индивидуальными, коллективными и организации.

Примечание 2 к определению: Существуют различные точки зрения на объем понятия «знания» в плане контекста и цели. Вышеуказанное определение носит обобщенный характер в рамках различных концепций. Примеры знаний: идеи и ноу-хау.

Примечание 3 к записи: Знания приобретаются посредством обучения или накопления опыта.

3.26

менеджмент знаний (knowledge management)

менеджмент в отношении знаний

[ИСТОЧНИК ISO 30400:2016, 4.1, измененный]

Примечание 1 к определению: Он использует системный и комплексный подход к улучшению результатов и обучения.

Примечание 2 к определению: Он включает в себя оптимизированные идентификацию, создание, анализ, представление, распределение и применение знаний с целью создания ценности для организации.

3.27

культура менеджмента знаний (knowledge management culture)

элементы *корпоративной культуры* (3.29), поддерживающие ценности, модели поведения и действия,

ISO 30401:2018

связанные с *системой менеджмента знаний* (3.28)

3.28

система менеджмента знаний (knowledge management system)

часть *системы менеджмента* (3.4), связанная со *знаниями* (3.25)

Примечание 1 к определению: Элементы системы включают в себя *культуру менеджмента знаний* (3.27), структуру, органы управления и лидерство; должности и обязанности; планирование, технологию, процессы и функционирование.

3.29

корпоративная культура (organizational culture)

ценности, убеждения и практики, которые влияют на образ действий и поведение людей и организаций

[ИСТОЧНИК: ISO 30400:2016, 3.2]

3.30

навык (skill)

приобретенная на основе опыта способность выполнять задание в соответствии с определенными ожиданиями

4 Контекст организации

4.1 Понимание организации и ее контекста

Организация должна определять внешние и внутренние факторы, которые существенны с точки зрения ее назначения и влияют на ее способность достигать намеченных результатов системы менеджмента знаний.

Результаты системы менеджмента знаний, не являясь самоцелью, представляют собой средства для достижения организацией определенных результатов.

Примечание Эти факторы могут включать в себя позитивные и негативные обстоятельства, а также условия, которые следует учитывать.

4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон (заинтересованных лиц)

Организация должна определять:

- заинтересованные стороны, значимые для системы менеджмента знаний;
- соответствующие требования этих заинтересованных сторон.

Эти требования должны анализироваться так, чтобы приоритет имели те основные области и факторы контекста, которые существенны для организации и системы менеджмента знаниями.

Примечание Определенные потребности и ожидания будут структурированы с точки зрения бизнеса и деятельности организации, а не потребностей менеджмента знаний. Например, потребность может быть связана с сокращением продолжительности разработки продукта, а не с быстрой выдачей документа.

Требования заинтересованных сторон должны быть оценены в контексте организации (например, с

ISO 30401:2018

точки зрения культуры, окружающей среды, инфраструктуры).

4.3 Определение области действия системы менеджмента знаний

Организация должна определять границы и применимость системы менеджмента знаний для установления ее области действия. В рамках этой области и в соответствии с назначением организации она определяет, оценивает и расставляет приоритеты для различных сфер знаний, которые имеют наибольшую ценность для организации и ее заинтересованных сторон и к которым должна применяться система менеджмента знаний.

Определяя эту область, организация должна рассмотреть:

- внешние и внутренние факторы контекста, указанные в 4.1;
- требования, указанные в 4.2.

Область действия должна быть доступна в виде документированной информации.

4.4 Система менеджмента знаний

4.4.1 Общие положения

Организация должна разрабатывать, внедрять, поддерживать и постоянно улучшать систему менеджмента знаний, включая необходимые процессы и их взаимодействие, в соответствии с требованиями данного документа.

Разделы 4.4.2-4.4.4 содержат требования, каждое из которых представляет собой некоторый аспект управления знаниями, зависимый от другого. Признание и включение этих аспектов в систему менеджмента знаний и их внедрение в рамках управляемого процесса изменений требуются для внедрения результативной и целостной системы менеджмента знаний в рамках организации.

4.4.2 Жизненный цикл знаний

Организация должна демонстрировать, что система менеджмента знаний охватывает следующие виды деятельности с целью результативного менеджмента знаниями на всех стадиях жизненного цикла за счет систематических действий и моделей поведения, поддержки цели системы менеджмента знаний и охвата приоритетных областей знаний, определенных в 4.3:

Система менеджмента знаний организации должна включать и демонстрировать средства результативного управления знаниями на протяжении всего жизненного цикла.

a) **Приобретение новых знаний:** означает предоставление организации знаний, которые ранее были неизвестны или недоступны в организации.

ПРИМЕЧАНИЕ 1. Пример этого вида деятельности – создание знаний; инновации; исследования; выявление и обнаружение знаний; изучение опыта; получение знаний из внешних источников; сбор данных обратной связи; применение существующих знаний к новым областям.

b) **Применение имеющихся знаний:** означает результативное использование знаний, интеграцию имеющихся соответствующих знаний с целью обеспечения улучшения действий и принятия решений.

ПРИМЕЧАНИЕ 2. Пример этого вида деятельности – передача знаний; консолидация знаний; обмен знаниями; систематизация знаний; повторное использование знаний; творческое решение проблем.

c) **Сохранение имеющихся знаний:** означает защиту организации от рисков, связанных с потерей знаний.

ISO 30401:2018

ПРИМЕЧАНИЕ 3. Пример этого вида деятельности - документирование; сохранение экспертных знаний в случае ухода специалистов; резервное копирование информации; планирование преемственности; наставничество.

- d) **Управление устаревшими или несоответствующими знаниями:** означает защиту организацию от ошибок или неэффективной работы из-за применения знаний, несоответствующих в рамках текущего контекста организации.

ПРИМЕЧАНИЕ 4. Пример этого вида деятельности - удаление информации; курирование данных; архивирование; обновление знаний; переобучение в соответствии с изменениями знаний.

4.4.3 Передача и преобразование знаний

Система менеджмента знаний организации должна включать действия и модели поведения, поддерживающие все виды движения знаний за счет систематических действий и моделей поведения, поддержки цели системы менеджмента знаний и охвата приоритетных областей знаний, определенных в 4.3:

- a) **Взаимодействие между людьми:** обмен знаниями и совместное их создание в ходе общения и взаимодействия между отдельными людьми, группами и по всей организации.

ПРИМЕРЫ Группы по обмену опытом; мозговые штурмы; групповая работа; кафе знаний; передача смены; планирование преемственности; наставничество; наделение смыслом; изложение.

- b) **Представление:** обеспечение доступности знаний посредством демонстрации, записи, документирования и/или систематизации.

ПРИМЕРЫ Разработка или документирование процедур и руководств; фиксация опыта; документированная передача работы; демонстрация примера.

- c) **Комбинирование:** синтез, курирование, формализация, структурирование или классификация систематизированных знаний, обеспечение доступа к знаниям и нахождения их.

ПРИМЕРЫ Классификация и таксономия; маркировка; обобщение и структурирование содержания; обновление полученных знаний.

- d) **Интернализация и изучение:** анализ, оценка и усвоение знаний; использование их в практике.

ПРИМЕРЫ Поиск информации; анализ перед действием; инструктаж; чек-листы; использование имитационных моделей; адаптация нового работника; дистанционное обучение; стажировка.

4.4.4 Механизмы реализации менеджмента знаний

Система менеджмента знаний организации должна включать и объединять элементы всех нижеперечисленных механизмов, чтобы создать результативную систему менеджмента знаний. Это должно поддерживать цели системы менеджмента знаний и охватывать приоритетные области знаний, определенные в 4.3:

- a) **Человеческий капитал:** роли и обязанности, в том числе и всех заинтересованных лиц в рамках системы менеджмента знаний; уверенность, что менеджмент знаний поощряется в организации (рассматриваются подробнее в разделе 5).

ПРИМЕЧАНИЕ 1 Пример реализации - руководитель отдела обработки информации; модератор группы по обмену опытом; вовлеченность в менеджмент знаний является частью ежегодного собеседования и оценки.

- b) **Процессы:** установленные виды деятельности в области знаний и внедренные процессы организации, включая процедуры инструкции, методы и показатели (рассматриваются подробнее в разделе 8).

ПРИМЕЧАНИЕ 2 Пример реализации - нахождение и выявление знаний; уроки, извлеченные из неудач и успехов.

- c) **Технология и инфраструктура:** цифровые каналы, виртуальное и физическое рабочее

пространство и другие инструменты.

ПРИМЕЧАНИЕ 3 Пример реализации – мобильные приложения; порталы; википедии; поисковые системы; облачные вычисления; платформы для обработки больших данных; площадки открытого взаимодействия; площадки для неформального общения.

d) **Управление:** стратегия, ожидания и средства обеспечения согласованности системы менеджмента знаний (рассматриваются подробнее в разделах 5-10)

ПРИМЕЧАНИЕ 4 Пример реализации – стратегия менеджмента знаний; политики; соглашение об уровне обслуживания; кодекс поведения (этический кодекс).

e) **Культура менеджмента знаний:** отношения и нормы, касающиеся обмена опытом и изучения ошибок (рассматриваются подробнее в 4.5)

ПРИМЕЧАНИЕ 5 Пример реализации – признание и разъяснение ошибки поощряются, а не наказываются.

4.5 Культура менеджмента знаний

Внедрение культуры управления знаниями по всей организации имеет решающее значение для устойчивого применения менеджмента знаний. Культура, в которой поощряются связи и действия в сфере знаний, где знания ценятся и активно используются, будет обеспечивать разработку и применение системы менеджмента знаний во всей организации.

Организация должна продемонстрировать, что корпоративная культура послужила средством поддержки системы менеджмента знаний. Некоторые варианты решения вопросов, связанных с этой культурой, рассматриваются в Приложении С.

5 Лидерство

5.1 Лидерство и обязательства

Высшее руководство должно демонстрировать лидерство и обязательства в отношении системы менеджмента знаний посредством:

- поддержания ценностей организации, которые повышают доверие в качестве ключевого элемента управления знаниями;
- гарантии того, что политика и цели в области менеджмента знаний установлены, совместимы и согласованы со стратегическим направлением развития организации и могут быть оценены;
- гарантии того, что требования системы менеджмента знаний встроены в бизнес-процессы и проектные процессы организации;
- обеспечения доступности ресурсов, необходимых для системы менеджмента знаний;
- донесения важности результативного менеджмента знаний и выполнения или даже превышения требований системы менеджмента знаний;
- управления процессом изменений в направлении создания и применения системы менеджмента знаний, а также в направлении поддержания культуры, которая признает ценность знаний, поддерживает и позволяет управлять знаниями;
- обеспечения достижения системой менеджмента знаний ожидаемых результатов;
- руководства, мотивирования, стимулирования, наделения полномочиями и поддержки персонала, вносящего вклад в результативность системы менеджмента знаний;

ISO 30401:2018

- поощрения непрерывного улучшения системы менеджмента знаний;
- поддержки демонстрации лидерства на различных уровнях управления в границах установленной ответственности.

ПРИМЕЧАНИЕ Термин "бизнес" в данном документе может интерпретироваться широко, обозначая ту деятельность, которая является основной с точки зрения целей существования организации.

5.2 Политика

Высшее руководство должно установить политику в области знаний, которая:

- а) соответствует назначению организации;
- б) обеспечивает основу и руководящие принципы для постановки, пересмотра и достижения целей в области менеджмента знаний;
- в) включает обязательство выполнять действующие нормативные и иные требования;
- г) устанавливает ожидания для всего персонала в отношении применения системы менеджмента знаний и поддержания культуры, признающей ценность знаний;
- д) включает обязательство постоянного улучшения системы менеджмента знаний;
- е) обеспечивает баланс между открытостью и защищенностью знаний.

Политика в области знаний должна:

- быть оформлена как документированная информация;
- быть доведена до сотрудников, понятна и применяться в организации;
- быть доступна соответствующим заинтересованным сторонам, по мере возможности.

5.3 Организационные роли, ответственность и полномочия

Высшее руководство должно гарантировать, что ответственность и полномочия для соответствующих ролей в рамках системы менеджмента знаний назначены и доведены до сотрудников организации, а также внешних заинтересованных лиц, если это требуется.

Высшее руководство должно назначить ответственность и полномочия для:

- а) обеспечения соответствия системы менеджмента знаний требованиям данного документа;
- б) обеспечения вовлеченности персонала и результативного применения системы менеджмента знаний в организации;
- в) отчетности о функционировании системы менеджмента знаний высшему руководству.

6 Планирование

6.1 Действия по обработке рисков и выявлению возможностей

Планируя систему менеджмента знаний, организация должна принять во внимание факторы, упомянутые в 4.1, и требования, упомянутые в 4.2, и определить риски и возможности, по которым должны быть предприняты действия, чтобы:

- гарантировать, что система менеджмента знаний может достигать запланированных

ISO 30401:2018

результатов;

- предотвратить или уменьшить нежелательные последствия;
- обеспечить постоянное улучшение.

Организация должна планировать:

- a) действия по обработке этих рисков и реализации возможностей;
- b) каким образом:
 - встроить эти действия в процессы системы менеджмента знаний и выполнять их;
 - оценивать результативность этих действий.

6.2 Цели в области менеджмента знаний и планирование их достижения

Организация должна установить цели в области менеджмента знаний для соответствующих функций и уровней.

Цели в области менеджмента знаний должны:

- a) отвечать потребностям бизнеса и быть согласованы с целями бизнеса (см. 4.1);
- b) соответствовать выстроенным по приоритетам требованиям заинтересованных сторон (см. 4.2);
- c) быть согласованными с политикой в области менеджмента знаний;
- d) принимать во внимание действующие требования;
- e) быть измеримыми (если практически возможно) с точки зрения преимуществ и воздействия;
- f) отслеживаться;
- g) быть доведены до сведения;
- h) обновляться по необходимости.

Организация должна сохранять документированную информацию о целях в области менеджмента знаний.

Цели могут иметь количественное или качественное выражение и связаны с такими факторами, как безопасность, время, риск, качество, затраты, доля рынка, восприятие потребителя.

Цели могут быть различного типа, например, как результат бизнеса, деятельности организации, результат, связанный с потребителями, и/или результат в социальной сфере и экологии.

Планируя достижение целей в области менеджмента знаний, организация должна определить:

- что должно быть сделано и кем;
- кто будет ответственным за результат;
- какие ресурсы потребуются;
- кто будет отвечать за исполнение;
- когда запланированные мероприятия будут завершены;
- как результаты будут оцениваться.

7 Обеспечение

7.1 Ресурсы

Организация должна определять и обеспечивать ресурсы (например, финансы, персонал, технологию, обязательства руководства), необходимые для разработки, внедрения, функционирования, измерения, отчетности и постоянного улучшения системы менеджмента знаний.

7.2 Компетентность

Организация должна:

- определить необходимую компетентность персонала, выполняющего под управлением организации работу, влияющую на результативность менеджмента знаний;
- там, где это применимо, учитывать компетентность различных типов работников, включая:
 - a) тех, кто несет ответственность за проектирование, ведение в действие и постоянное улучшение системы менеджмента знаний и связанную с этим поддержку изменений в культуре;
 - b) тех, кому в рамках системы менеджмента знаний назначены роли, связанные с ответственностью.
ПРИМЕЧАНИЕ 1 Примеры ролей приведены в 4.4.3.
 - c) лиц, взаимодействующих с системой менеджмента знаний и применяющих ее в рамках выполнения своей работы и порученных задач;
 - гарантировать, что эти лица компетентны в силу соответствующего образования, подготовки или опыта;
 - там, где это возможно, предпринимать меры для обеспечения необходимой компетентности и оценивать результативность предпринятых мер;
 - сохранять соответствующую документированную информацию как свидетельства компетентности.

ПРИМЕЧАНИЕ 2 Возможные действия могут включать, например, обучение, наставничество или перемещение работающих сотрудников; или прием новых или привлечение по контракту компетентных специалистов.

7.3 Осведомленность

Персонал, выполняющий работы под управлением организации и других заинтересованных сторон, в соответствующих случаях должен быть информирован о:

- политике в области менеджмента знаний;
- своем вкладе и ответственности в отношении результативности системы менеджмента знаний, включая выгоды от улучшения управления знаниями;
- последствиях несоответствия требованиям системы менеджмента знаний.

7.4 Коммуникации

Организация должна определять внутренние и внешние коммуникации, существенные для системы менеджмента знаний, включая:

- что будет предметом коммуникаций;

ISO 30401:2018

- когда обмениваться информацией;
- с кем обмениваться информацией;
- как обмениваться информацией.

Обмен информацией будет поддерживаться на всех этапах, включая построение системы менеджмента знаний, управление изменениями для внедрения их в систему, а также способствование расширению применения и совместного использования.

ПРИМЕЧАНИЕ 1 Обмен информацией следует рассматривать как полный цикл, включающий передачу, прием, понимание, осознание и обратную связь.

ПРИМЕЧАНИЕ 2 Результативный обмен информацией подразумевает конструктивный диалог, как в устной, так и в иной форме.

7.5 Документированная информация

ПРИМЕЧАНИЕ Данный раздел устанавливает требования к конкретной документации системы менеджмента знаний и не относится к документированной информации в целом.

7.5.1 Общие положения

Система менеджмента знаний организации должна включать:

- а) документированную информацию, требуемую данным документом;
- б) документированную информацию, признанную организацией необходимой для обеспечения результативности системы менеджмента знаний.

ПРИМЕЧАНИЕ Объем документированной информации системы менеджмента знаний может отличаться в разных организациях в силу:

- размера организации и вида ее деятельности, процессов, продуктов и услуг;
- сложности процессов и их взаимодействия;
- компетентности персонала.

7.5.2 Создание и обновление

Создавая и обновляя документированную информацию организация должна обеспечить соответствующие:

- идентификацию и выходные данные (например, название, дата, автор или ссылочный номер),
- формат (например, язык, версия программного обеспечения, графический материал) и носитель (например, бумага, электронный файл),
- пересмотр и утверждение в целях сохранения пригодности и соответствия.

7.5.3 Управление документированной информацией

Документированной информацией, требуемой системой менеджмента знаний и данным документом, необходимо управлять, чтобы гарантировать:

- а) что она доступна и пригодна для применения там, где и когда она необходима;
- б) что она надлежащим образом защищена (например, от потери конфиденциальности, неправильного использования, потери целостности).

Для управления документированной информацией организация должна осуществлять следующие действия, насколько это применимо:

ISO 30401:2018

- рассылать, обеспечивать доступ, выдачу и применение,
- хранить и сохранять в надлежащем состоянии, включая сохранение читаемости,
- контролировать изменения (например, управлять версиями);
- устанавливать срок хранения и методы уничтожения.

Документированная информация внешнего происхождения, признанная организацией необходимой для планирования и функционирования системы менеджмента знаний, должна быть идентифицирована соответствующим образом и управляться.

ПРИМЕЧАНИЕ Термин «доступ» может подразумевать решение относительно разрешения только просматривать документированную информацию или разрешения и полномочий просматривать и изменять документированную информацию.

8 Функционирование

Организация должна планировать, осуществлять и управлять процессами, необходимыми для обеспечения соответствия требованиям, и выполнять действия, определенные в п. 6.1, посредством:

- установления критериев для процессов;
- управления процессами в соответствии с этими критериями;
- сохранения документированной информации в объеме, необходимом для обеспечения уверенности, что процессы были выполнены, как запланировано.

Организация должна управлять запланированными изменениями и анализировать последствия непреднамеренных изменений, принимая меры для снижения любых отрицательных последствий, если необходимо.

Организация должна гарантировать, что переданные на сторону процессы соответствуют системе менеджмента знаний и выполняются в управляемых условиях.

9 Оценка результатов деятельности

9.1 Мониторинг, измерение, анализ и оценка

Организация должна определять:

- что необходимо отслеживать и измерять. Это должно включать в себя измерение соответствия требованиям данного документа и свидетельство добавленной ценности для соответствующих заинтересованных лиц;
- методы мониторинга, измерения, анализа и оценки, насколько это применимо, чтобы гарантировать пригодные результаты;
- когда мониторинг и измерения должны выполняться;
- когда результаты мониторинга и измерений должны быть проанализированы и оценены.

Организация должна сохранять соответствующую документированную информацию как свидетельство полученных результатов.

Организация должна оценивать функционирование и результативность системы менеджмента

ISO 30401:2018

знаний.

9.2 Внутренний аудит

9.2.1 Организация должна проводить внутренние аудиты через запланированные интервалы времени, чтобы получать информацию о том,

- a) соответствует ли система менеджмента знаний:
 - собственным требованиям организации к ее системе менеджмента знаний;
 - требованиям данного документа;
- b) что система менеджмента знаний результативно внедрена и функционирует.

9.2.2 Организация должна:

- a) планировать, разрабатывать, выполнять и управлять программой (программами) аудита, включая периодичность их проведения, методы, ответственность, требования к планированию и отчетности, которые должны учитывать значимость проверяемых процессов и результаты предыдущих аудитов;
- b) определять критерии и область аудита для каждого аудита;
- c) выбирать аудиторов и проводить аудиты так, чтобы гарантировать объективность и беспристрастность процесса аудита;
- d) гарантировать, что результаты аудитов переданы соответствующим руководителям;
- e) сохранять документированную информацию как свидетельство выполнения программы аудита и его результатов.

9.3 Анализ менеджмента

Высшее руководство должно анализировать систему менеджмента знаний организации через запланированные интервалы времени, чтобы гарантировать ее постоянную пригодность, соответствие и результативность.

Анализ менеджмента должен включать обзор:

- a) статуса мероприятий, предусмотренных предыдущим анализом;
- b) изменений во внешних и внутренних факторах, которые существенны для системы менеджмента знаний;
- c) информации о показателях управления знаниями, включая тенденции в:
 - несоответствиях и корректирующих действиях;
 - результатах мониторинга и измерений;
 - результатах аудитов;
- d) возможностей для постоянного улучшения.

Результаты анализа менеджмента должны включать решения, связанные с возможностями постоянного улучшения и любой потребностью в изменениях системы менеджмента знаний.

Организация должна сохранять документированную информацию как свидетельство результатов анализа менеджмента.

10 Улучшение

10.1 Несоответствие и корректирующее действие

При выявлении несоответствия организация должна:

- a) реагировать на несоответствие и, в той мере, насколько применимо:
 - предпринимать действия по управлению несоответствием, его исправлению и извлечению уроков из него;
 - предпринимать действия в отношении последствий;
- b) оценивать потребность в действиях по устранению причин(ы) несоответствия с тем, чтобы оно не повторялось или не происходило в другом месте, посредством:
 - анализа несоответствия;
 - определения причин несоответствия;
 - выявления, есть ли подобные несоответствия или могли бы они потенциально произойти;
 - выявления любых возможностей, которые могут возникать вследствие несоответствий;
- c) осуществлять любое необходимое действие;
- d) анализировать результативность всех предпринятых корректирующих действий;
- e) вносить изменения в систему менеджмента знаний, если необходимо.

Корректирующие действия должны соответствовать последствиям выявленных несоответствий.

Организация должна сохранять документированную информацию как свидетельство:

- характера несоответствий и любых последующих предпринятых мер;
- результатов любого корректирующего действия.

10.2 Постоянное улучшение

Организация должна постоянно улучшать пригодность, соответствие и результативность системы менеджмента знаний.

Организация должна планировать, внедрять и управлять процессами, необходимыми для обеспечения постоянного улучшения.

Приложение А

Спектр знаний – границы менеджмента знаний

Знания существуют во многих видах и формах, которые занимают собой пространство от четко систематизированных до несистематизированных совсем знаниях, основанных на опыте и/или действиях. Важно признавать разнообразие форм знаний и тот факт, что знания могут трансформироваться из одной формы в другую в зависимости от контекста и ценности, которую они несут. Одной из основных целей менеджмента знаний является гарантия того, чтобы типы и формы, а также их преобразования соответствовали потребностям организации и обеспечивали ценность.

Например, спектр знаний может начинаться с тех, о которых человек даже не знает, продолжаться знаниями, которые ему известны, но не могут быть выражены словами или символами (т. е. субъективное мнение или интуиция), далее к знаниям, которые у человека есть, но он затрудняется их объяснить. И спектр форм знаний завершается на другом конце документированными или зафиксированными знаниями (например, учебники, файлы с документами или содержание открытых дистанционных курсов), а также знаниями, которые были систематизированы и структурированы в соответствии с четко определенными правилами (например, музыкальные партитуры, руководства, схемы, алгоритмы программирования).

Менеджмент знаний подразумевает действия, связанные со всеми видами знаний в этих границах: использование существующих знаний; создание новых знаний; и преобразование знаний на всем указанном диапазоне. Менеджмент знаний, среди прочих видов деятельности, нацелен на определение того, к какой категории спектра лучше всего отнести различные области знаний и какие действия следует предпринимать для наилучшего понимания информации, ее применения и/или, возможно, передачи заинтересованным лицам. Это будет варьироваться в зависимости от контекста и цели применения знаний и того, как он интерпретируются и воспринимается.

Восприятие знания как непрерывного спектра в указанных границах дает более глубокое понимание сути менеджмента знаний и не так важно, какие термины используются для его определения.

Приложение В

Связь между менеджментом знаний и смежными дисциплинами

Границы менеджмента знаний могут быть пояснены путем сравнения его с смежными дисциплинами, как показано ниже:

а) Управление информацией

Менеджмент знаний и управление информацией часто путают, поэтому важно указать на различия этих двух дисциплин.

Менеджмент знаний включает в себя систематизацию знаний и, следовательно, предполагает создание информации. После систематизации знаний (например, в документе) они подлежат таким процессам управления информацией, как хранение и выдача. Также является частью менеджмента знаний ситуация, когда управление знаниями связано с содержанием систематизированных знаний и обеспечивает принятие результативных решений и действий с учетом контекста и понимания пользователя.

Многие имеющиеся в организации знания не систематизированы и поэтому не являются объектом процессов управления информацией. Даже когда знания систематизированы, они никогда не могут быть охвачены в полном объеме, независимо от того, какие ресурсы для этого выделены. Например, опыт и идеи охватываются управлением знаниями, но не управлением информацией. Таким образом, хотя элементы управления информацией используются в менеджменте знаний, управление информацией само по себе не может отвечать требованиям к системе менеджмента знаний.

б) Управление данными

Менеджмент знаниями и управление данными, как правило, рассматриваются как отдельные темы. Однако аспекты управления данными, которые могут относиться к управлению знаниями, включают объединение данных посредством связывания данных, а также использование алгоритмов для сбора и анализа данных и формирования новых идей.

в) Бизнес-аналитика

Бизнес-аналитика связана с менеджментом знаний, так как ее целью является поддержка формирования новых знаний и идей. Это достигается в основном анализом данных и информации для выявления моделей.

г) Управление взаимоотношениями с потребителями

В рамках управления взаимоотношениями с потребителями обрабатываются данные, информация и знания, связанные с потребителями и другими заинтересованными сторонами. Менеджмент знаний, таким образом, может служить средством для улучшенного управления взаимоотношениями с потребителями.

д) Обучение, организационное развитие и подготовка

Как менеджмент знаний, так и обучение, организационное развитие и подготовка позволяют организациям и отдельным лицам понять разрыв между настоящим и будущим с точки зрения потребностей в знаниях. В то время, как для обучения используются учебные программы, чтобы устранить разрыв на индивидуальном уровне, менеджмент знаний способствует приобретению

ISO 30401:2018

знаний в различных формах и на различных уровнях.

Услуги в сфере неформального образования и подготовки уже представлены стандартом ISO 29990.

f) Организационное обучение

Организационное обучение и менеджмент знаний можно отличить по тому, как они обращаются со знаниями. В рамках организационного обучения знание рассматривается как инструмент для процессов организационного обучения. В рамках менеджмента знаний знания рассматриваются как средство достижения целей организации. Сюда может относиться способствование процессам организационного обучения, когда это необходимо для достижения целей организации. В этом плане менеджмент знаний может быть использован как инструмент достижения организационного обучения.

g) Управление персоналом

Управление персоналом охватывает все аспекты управления людьми в организациях, включая оптимизацию вклада людей в поддержку успеха организации и заинтересованных лиц, а также создание надлежащего потенциала (индивидуального и коллективного). Менеджмент знаний также способствует развитию индивидуального и коллективного потенциала этих работников и повышению их производительности путем создания, обмена и использования знаний.

Эти две дисциплины зависят друг от друга. Работник полагается на знания для выполнения своих обязанностей и повышения своей профпригодности. Аналогичным образом, организация полагается на знания для достижения своих целей и процветания. Коллективные знания обладают силой, но бесполезны, если работники их не применяют. Система менеджмента знаний позволяет повысить производительность. Соответственно, использование знаний позволит более эффективно настраивать практику найма и уменьшать влияние утраты знаний в результате добровольного и принудительного выбытия работников.

h) Управление инновациями

Управление инновациями связано с менеджментом знаний. Управление инновациями создает новые знания и включает в себя процессы формирования идей и развития творчества, чему во многих случаях способствуют такие действия в рамках менеджмента знаний как обмен знаниями или их развитие.

i) Управление рисками

Менеджмент знаний и управление рисками тесно взаимосвязаны во многих отношениях, но остаются отдельными дисциплинами. Хотя выстраивание результативного менеджмента знаний, как это определено в 4.3, является одним из способов снижения риска или управления им, существуют и другие механизмы уменьшения риска помимо менеджмента знаний. Кроме того, менеджмент знаний влияет на результативность и репутацию бизнеса иными способами, нежели снижение рисков, такими как повышение потенциала или поддержка принятия решений. Как менеджмент знаний, так и управление рисками являются дисциплинами для управления нематериальными факторами, влияющими на функционирование организации или проекта, и оба они должны управляться на протяжении всего проекта или в рамках надлежащего управления организацией, но их следует рассматривать как параллельные и взаимодополняющие, а не перекрывающиеся направления.

j) Менеджмент качества

Менеджмент знаний дополняет менеджмент качества. “Знания организации” рассматриваются в ISO

ISO 30401:2018

9001 как один из обязательных элементов для создания системы менеджмента качества. Система менеджмента знаний, определенная в данном документе, является средством выполнения требований, установленных в пункте 7.1.6 ISO 9001:2015.

Таким образом, явная связь менеджмента знаний с различными дисциплинами порождает синергию, а также способствует интеграции и улучшению систем менеджмента.

ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

Приложение С

Культура менеджмента знаний

Культура управления знаниями является вспомогательным элементом организационной культуры. Культура, в рамках которой поощряются и ожидаются действия, связанные с поиском, обменом, расширением и применением знаний, способствует созданию и применению системы менеджмента знаний в рамках организации. Существует также личностное измерение культуры менеджмента знаний, где в конечном счете каждый человек несет ответственность за демонстрацию приверженности своим собственным поведением и взаимодействиями. Культура менеджмента знаний признает ценность личных и коллективных знаний, поскольку они приносят пользу организации.

Культура менеджмента знаний отражает степень, в которой люди:

- a) чувствуют себя комфортно, открыто обсуждая вопросы и предлагая советы;
- b) открыто и честно обмениваются знаниями и информацией для повышения социализации и расширения потока знаний в рамках организации;
- c) защищают корпоративные знания;
- d) ощущают свои полномочия самостоятельно действовать в отношении знаний;
- e) демонстрируют ответственность за изучение собственного опыта и результаты;
- f) предлагают свои знания другим, а не держат их при себе;
- g) сотрудничают, а не конкурируют со своими коллегами;
- h) тратят время на анализ и изучение накопленного опыта;
- i) ценят приобретение новых знаний через собственный опыт (успешный или неудачный)

Многие из этих элементов взаимозависимы, и вполне возможно, что они проявляются в различных частях организации. В таких случаях применение системы менеджмента знаний может быть нескоординированным. Развитие культуры менеджмента знаний не происходит само по себе и не за короткое время, но требует целенаправленной и активной программы мероприятий, направленных на достижение ею нужного состояния. Когда управление этими элементами осуществляется согласовано, то это приводит к положительным результатам, включая способность организации адаптироваться к изменяющимся ситуациям.

Основными факторами, влияющими на желаемую модель поведения и установки, составляющие культуру управления знаниями, являются:

- a) проявление лидерства в поведении и отношениях
- b) доверие;
- c) вовлеченность;
- d) разнообразие;
- e) обычаи и нормы;
- f) политики и процедуры;

ISO 30401:2018

- g) обучение и уровень компетентности;
- h) меры поощрения;
- i) физическая и цифровая среда;
- j) технология;
- k) организационная структура.

Многие из этих факторов отражены в тексте данного документа.

Возможные подходы к продвижению культуры знаний включают в себя:

- a) определение желаемой культуры знаний;
- b) применение гар-анализа;
- c) разработка плана для устранения разрыва между целевым и фактическим состоянием;
- d) действия в соответствии с этим планом;
- e) пересмотр и обновление всех предыдущих шагов через определенные интервалы времени.

Библиография

- [1] ISO 9001, *Quality management systems — Requirements*
- [2] ISO 30400, *Human resource management — Vocabulary*
- [3] SI 25006, *Knowledge management systems — Requirements*
- [4] Kelleher D, & Levene S Knowledge management: A guide to good practice. London: British Standards Institution; 2001

ДЛЯ ОЗНАКОМЛЕНИЯ