ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 53894— 2010

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ

Термины и определения

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2011

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

Цели и принципы стандартизации в Российской Федерации установлены Федеральным законом от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании», а правила применения национальных стандартов Российской Федерации — ГОСТ Р 1.0—2004 «Стандартизация в Российской Федерации. Основные положения»

Сведения о стандарте

1 РАЗРАБОТАН Научно-техническим центром «ИНТЕК»

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 12 октября 2010 г. № 302-ст

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодно издаваемом информационном указателе «Национальные стандарты», а текст изменений и поправок — в ежемесячно издаваемых информационных указателях «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ежемесячно издаваемом информационном указателе «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомления и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет

© Стандартинформ, 2011

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1 Область применения 1
2 Термины и определения 2
Библиография 5

Введение

В современных условиях развития коммерческих структур, обусловленного активным использованием достижений науки и техники, все больше внимания уделяется менеджменту знаний.

Знания стали рассматривать как один из главных активов организации, как фактор, облегчающий приспособление к постоянным изменениям рынка, внедрение инноваций. Способность к оптимальному применению знаний вносит значительный вклад в организационную устойчивость и выживание в конкурентной среде.

Знания и связанные с ними нематериальные активы все чаще расценивают как фундамент организационного успеха как в частном, так и в государственном секторе. Становится важным не только, что мы производим, но и что мы знаем и как мы используем это знание — ключевой фактор в бизнесе и управлении.

Опыт показывает, что успешное использование системы менеджмента знаний в бизнесе способствует решению самых разнообразных проблем: человеческих и культурных аспектов, персональных мотиваций, выбора современной методологии управления и современных технологий. Распространению новых знаний, сотрудничеству в их приобретении, т. е. менеджменту знаний, в настоящее время уделяется недостаточно внимания. Как правило, такой менеджмент сводится к «навязыванию» компьютерных средств, позволяющих создавать новое знание, распространять его и использовать в повседневной работе.

Цели комплекса стандартов в области менеджмента знаний следующие:

- доведение до сведения всех заинтересованных кругов основных идей менеджмента знаний;
- предложение новых тенденций в использовании системы менеджмента знаний (СМЗ).

Для достижения этих целей необходимо идентифицировать и разработать действенные методики повышения эффективности коммерческих организаций всех типов, особенно малых и средних предприятий (МСП). Такие методики позволят эффективно использовать культурные, гуманитарные и экологические знания для достижения успехов в конкурентной борьбе.

Основные задачи при создании комплекса стандартов в области менеджмента знаний — всестороннее исследование методологии менеджмента знаний, разработка принципиально новых подходов, внедрение опробованных методик и стандартизованных инноваций. Важно правильно подать и описать поставленные задачи, увязать их с более широким организационным контекстом. Конечным продуктом являются содержательные и полезные рекомендации для коммерческих предприятий, главным образом МСП, с учетом реального культурного и социального контекста. Внедрение СМЗ обеспечит конкурентные преимущества как отдельным предприятиям, так и их кооперациям.

Собственники и менеджеры МСП вкладывают разный смысл в понятие успеха. Наиболее традиционные критерии — выживание и обеспечение непрерывности производственного процесса, получение прибыли, возвращение вложенного капитала, рост числа сотрудников и постоянных покупателей, чувство гордости за свой продукт, совершенствование профессиональных навыков и повышение качества оказываемых услуг, сохранение семейной династии, получение удовольствия от работы и т.п.

Знания приобретают все большее значение в ускоряющемся процессе обновления, внедрения новых достижений науки, усиления конкуренции и усложнения производства. Менеджмент знаний дает наибольший эффект в следующих случаях:

- при адаптации бизнеса к существующей коммерческой среде;
- при наличии продвинутой группы заказчиков продукции (возможность многому научиться, получить дополнительные рекомендации по перестройке производства);
- при работе в маленькой нише рынка, которую не оспаривают конкуренты;
- при реализации локальных монополистических преимуществ;
- при медленном обновлении (отсутствии) базы данных у заказчика;
- при создании устойчивой технологической инфраструктуры на длительное время;
- при максимизации доходности коммерческой деятельности;
- для повышения компетентности управления;
- при наличии лояльных и инициативных сотрудников;
- для обеспечения более полного удовлетворения потребностей заказчика.

Приобретение и распространение новых знаний легче всего организовать на крупных предприятиях. Однако предлагаемая методология менеджмента знаний наиболее целесообразна для внедрения именно на МСП, для которых характерны:

- неформальное, спонтанное накопление новых знаний;
- адекватная оценка эффективности новых технологий;
- почти постоянное наличие новых технологий;

- оперативное устранение недостатка в знании и в результате — необязательность дорогостоящей перестройки технологической цепочки предприятия;
- легкость полной или частичной утраты новой технологии в случае продажи предприятия или ухода в отставку его руководителя.

Основные вопросы, на которые необходимо ответить при формулировании требований в области менеджмента знаний:

- Что такое менеджмент знаний?
- Что представляет собой менеджмент знаний и почему это важно?
- Почему во всем мире проявляют интерес к менеджменту знаний?
- Какие организационные вопросы требуют ответа посредством менеджмента знаний?
- Каким образом можно использовать менеджмент знаний?
- Как менеджмент знаний может помочь устойчивому инновационному росту?
- Как извлечь выгоду из совместного использования знаний всеми заинтересованными сторонами?
- Как инвестирование в менеджмент знаний может привести к большей отдаче от служащих?

Основная цель менеджмента знаний — дать возможность людям понять, почему они делают что-либо: потому, например, что они приносят пользу себе, прямо или косвенно, или видят, как это помогает их коллегам или организации в целом благодаря позитивной обратной связи.

Менеджмент позволяет повысить эффективность использования знаний, зачастую требует инвестиций, направленных на улучшение деятельности в некотором будущем, в другом месте и, возможно, для другого человека. Вследствие этого иногда возникает ощущение важности, но не срочности использования данной области знания.

Однако организации, менеджеры и другие служащие в современном экономическом пространстве становятся все более зависимыми от уровня своих знаний для успешного карьерного роста. Осознание этого факта неизбежно «разворачивает» их усилия на использование этих знаний для получения максимальных выгод для себя и организации, в которой и для которой они работают.

Комплекс стандартов в области менеджмента знаний строится на основе всестороннего исследования методологии в этой области, разработки принципиально новых подходов, внедрении опробованных методик и стандартизованных инноваций.

Стандарт разработан с учетом требований CWA[1)] 14924-5 «Практическое руководство по управлению знаниями в Европе. Часть 5. Терминология управления знаниями»[11].

[1)] CWA (CEN Workshop Agreement): Согласованные документы постоянно действующего семинара Европейского Комитета по Стандартизации (CEN).

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ

Термины и определения

Knowledge management. Terms and definitions

Дата введения — 2011—01—01

1 Область применения

Настоящий стандарт предназначен для всех участников коммерческой деятельности — руководителей, менеджеров, других сотрудников, внедряющих систему менеджмента знаний (СМЗ) как внутри отдельных предприятий, так и в их кооперации. Данный стандарт основан на статистических данных и результатах предварительных исследований.

К основным аспектам в области менеджмента знаний относят:

- термины и определения;
- задачи менеджмента знаний;
- измерения при менеджменте знаний;
- внедрение на малых и средних предприятиях;
- организационная культура и менеджмент знаний.

Одной из основных проблем менеджмента знаний является четкое определение используемых терминов и понятий. Организации (особенно малые и средние предприятия МСП) могут получить серьезный экономический эффект, используя общепринятые терминологию и определения.

Настоящий стандарт содержит перечень терминов для рассмотрения наиболее актуальных вопросов, связанных с формулированием задач менеджмента знаний, определения показателей и процедур измерения их значений, а также внедрения СМЗ и организационной культуры.

СМЗ предназначена для внедрения как внутри отдельных предприятий (особенно МСП), так и внутри их кооперации при наличии различных точек зрения в вопросах экономики, а также социально-технических, технологических, структурных и социально-организационных вопросов.

Рассматриваются задачи организации работы, получения добавочной стоимости, экономические и финансовые критерии, организация взаимодействия между информационными системами и индивидуальными участниками, а также между информационными системами и организациями (выполнение задания, структура, процессы, соответствующие связи и т.п.).

В рассмотрение включены также социально-организационные проблемы, в том числе правовые споры, лидерство, профессиональная культура, этика и оценка показателей.

По мере усиления внимания к знанию как к основному организационному активу возникает ряд следующих логичных критических вопросов: как лучше измерить используемые показатели, как отследить успешность выполнения работ в новой системе понятий, как лучше оценить влияние инициатив менеджмента знаний на работу предприятия. Эти вопросы не тривиальны.

Чтобы начать построение СМЗ, руководители должны представлять себе, насколько ее внедрение улучшит работу компании, ускорит внедрение новых разработок. Каждый последующий шаг нужно оценивать по тем же критериям и при обязательном наличии средств для измерения результатов.

Отдельные МСП и их объединения перестраивают свое сотрудничество и конкурентную стратегию путем использования новых знаний. Настоящий стандарт поможет им в идентификации своей готовности к менеджменту знаний, реальному внедрению СМЗ. При этом необходимо учитывать особенности ведения коммерческой деятельности, идентификации и мотивации ключевых игроков, успешного внед-

Издание официальное

рения системы менеджмента знаний, измерения результатов прилагаемых усилий. Необходимо также идентифицировать задачи, наиболее полно отвечающие специфическим требованиям и нуждам бизнеса, особенно для быстро растущих компаний.

Успех любой инициативы при внедрении СМЗ зависит от обстоятельств, заставляющих людей общаться, сотрудничать, быть новаторами, рисковать, распространять знания и использовать их повторно. Трудовые навыки, квалификация и манера поведения людей одинаково важны. Для воспитания организационной культуры необходимо инструктирование сотрудников на всех уровнях и на предприятиях всех типов, как использовать свои способности и свои отношения с другими людьми для организации менеджмента знаний. Фундаментальные характеристики, такие, как значения величин, доверие, вера и организационная политика, определяют успех или провал каждого мероприятия.

Внесение реального вклада в инициативу менеджмента знаний должно повышать существующую культуру производства и соответствующие субкультуры. Это означает использование социальных процессов и организационных структур (включая инициативные группы) для превращения информации в новые знания, их распространения, последующего распределения и создания новых знаний.

Прочие социальные процессы (управление изменениями, увеличение сложности управления, «замедление управления», организация содружеств «по интересам», организационное изучение, ведение хроники событий, визуализация и т.п. — крайне важные для внедрения СМЗ) также должны быть учтены. Таким образом, наличие организационной культуры влияет на культуру производства, взаимно способствуя менеджменту знаний.

2 Термины и определения

В настоящем стандарте применены следующие термины с соответствующими определениями:

2.1 **добросовестная (наилучшая) практика** (Best/Good Practices): Использование СМЗ, которое привело к получению отличных результатов в различных коммерческих ситуациях, внутри отдельных предприятий или внутри их кооперации. Эти результаты могут быть подтверждены, формализованы, переданы другим пользователям и рекомендованы для широкого использования.

2.2 **главный специалист СМЗ** (Chief Knowledge Officer): Индивидуум, осуществляющий общее руководство СМЗ в организации. Главный специалист СМЗ формулирует и отстаивает идею менеджмента знаний, задает тон при внедрении и поддержке новых инициатив, несет полную ответственность за получение новых знаний, их распространение и применение в коммерческой деятельности.

2.3 **инициативная группа** (Community of Practice): Неформальная, самостоятельная группа людей, сложившаяся внутри одной или нескольких организаций, выполняющих родственную работу, имеющих одинаковые интересы и преследующих одни и те же цели. Если с течением времени выясняется полезность инициативной группы для предприятий, то имеет смысл формализовать статус группы (выбрать название группы, установить порядок взаимного обмена разрешительными инструментами и т.п.). Существуют инициативные группы различных типов: по интересам, целевые и др.

2.4 **базовая квалификация** (Core Competences): Совокупность наработок, опыта и производственных признаков предприятия, оцененных им и обеспечивших принципиальный вклад в достижение коммерческого успеха с помощью менеджмента знаний, например путем ликвидации информационной неграмотности, развития культуры распространения знаний и т.п.

2.5 **капитал заказчика** (Customer Capital): Данный показатель оценивает сеть клиентов, удовлетворенных работой предприятия и лояльных к нему.

2.6 **данные** (Data): Дискретные объективные факты (номера, символы, цифры) без контекста и пояснений.

2.7 **формализованные знания** (Explicit Knowledge): Могут быть индивидуальными или коллективными. Данные знания кодируют объектами, словами, номерами, представляют в графической форме, в форме рисунков, спецификаций, учебников, процедур и т.п. Формализация знаний облегчает их восприятие.

2.8 **человеческий капитал** (Human Capital): Данный показатель оценивает значимость способностей и квалификации сотрудников предприятия. Организация, систематически развивающая свой человеческий капитал, быстрее добьется коммерческого успеха (см. 2.23).

2.9 **информация** (Information): Основана на понятии «данные». Добавляет значения величин для понимания предмета в заданном контексте. Является источником знаний.

2.10 **управление информацией** (Information Management): Включает процессы выбора, идентификации, отнесения к заданной категории, индексации и хранения информации. Как правило, содержит актив-

ный и непрерывный пересмотр содержательных материалов, которые хранятся или распространяются посредством набора особых инструментов: баз данных, таксономий (см. 2.30), человеческих сетей и т.п.

2.11 **нематериальные активы** (Intangible Assets): Могут иметь большое значение для коммерческой организации. Не имеют физического представления и финансовой перспективы. Могут быть отмечены в графе «престиж фирмы» в балансовых документах. Сюда относят: репутацию фирмы, известность торговой марки, монопольные права и прочие элементы, не включаемые в балансовые документы предприятия (например, «потенциал предприятия», т.е. его способность получить конкурентные преимущества в будущем).

2.12 **интеллектуальный капитал** (Intellectual Capital): Вид нематериальных активов (см. 2.11). Включает три подкатегории: человеческий капитал, структурный капитал, капитал заказчика (см. 2.8, 2.28 и 2.5 соответственно). Может включать знания сотрудников, информацию о производственных процессах, экспертов, продукты производства, заказчиков, конкурентов, интеллектуальную собственность в виде патентов и лицензий (находящихся в ведении регулятивных органов для защиты общественных интересов).

2.13 **знание** (Knowledge): Набор данных и информации (с точки зрения некоторой определенной информационной технологии). Включает также различные комбинации новой технологии, производственного опыта, эмоций, верований, значений величин, идей, интуиции, любопытства, мотивации, стилей обучения, отношения, способности доверять, способности решать сложные проблемы, открытости, умения работать в компьютерной сети, коммуникабельности, отношения к риску, наличия духа предпринимательства. Использование знаний приводит к накоплению ценных активов, улучшает способность действовать и принимать эффективные решения. В отличие от формализованного знания (см. 2.7) существует знание неформализованное (см. 2.29). Оно также может быть индивидуальным и коллективным.

2.14 **аудит знаний** (Knowledge Audit): Систематический пересмотр знаний, проводимый, как правило, с помощью вопросников, интервью или отчетов. Проводится внутри организации. Часто включает идентификацию взаимодействий и перетоков знаний внутри одной организации или между несколькими организациями, командами и индивидуумами.

2.15 **экономика, основанная на знании** (Knowledge-Based Economy): Недавно сложившийся термин, относящийся к той стадии современного экономического развития, когда знание рассматривается как ключевой фактор совершенствования производства и получения конкурентных преимуществ. Использование системы менеджмента знаний приводит к существенным изменениям в стратегии, отдельных операциях и структуре организаций всех типов (больших и маленьких, общественных и частных, коммерческих, бесприбыльных и академических).

2.16 **менеджмент знаний** (Knowledge Management): Плановое или текущее проведение отдельных мероприятий или непрерывное управление процессами для улучшения использования существующих или создания новых индивидуальных или коллективных ресурсов знаний с целью повышения конкурентоспособности предприятия.

2.17 **задачи менеджмента знаний** (KM Framework): Описывают наиболее существенные факторы (активы, люди, производственные процессы, инструменты и т.п.) успеха (провала) инициатив менеджмента знаний, независимые соотношения указанных факторов. Имеют графическое представление, используемое в качестве практического руководства для внедрения СМЗ в конкретной коммерческой организации. Формулирование этих задач помогает пользователям в обосновании индивидуальных инициатив в некотором более широком контексте.

2.18 **жизненный цикл знания** (Knowledge Life Cycle): Включает принципиальные фазы менеджмента знаний: отбор знаний, их техническая поддержка, измерение, передача и использование в заданном контексте.

2.19 **измерения знаний** (KM Measurement): Одной из фаз жизненного цикла СМЗ (см. 2.18) является измерение значений величин, созданных проектами СМЗ, ее программами и стратегиями. Например, оценка степени возврата средств, вложенных в создание СМЗ, часто производится с помощью некоторого набора качественных и количественных измерительных процедур.

2.20 **роли менеджмента знаний** (KM Roles): Для успешного внедрения СМЗ часто необходимо четкое распределение ролей между специалистами. Роли не всегда являются формальными. Возможные роли: главный специалист СМЗ (см. 2.2), ответственный за содержание, эксперт по внесению изменений в систему, брокер знаний, заготовитель знаний и т.п.

2.21 **стратегия менеджмента знаний** (KM Strategy): Наиболее общие решения коммерческой организации об использовании методов менеджмента знаний, ее рекомендации для достижения коммерческих целей путем развития ресурсов знаний, для повышения квалификации сотрудников и уровня используе-

мых производственных процессов, а также для оценки степени готовности используемой СМЗ к достижению глобальных стратегических целей коммерческого предприятия.

2.22 **инструменты менеджмента знаний** (KM Tools): Характерные наборы инструментов, способствующие внедрению СМЗ: информационные системы (базы данных, локальные компьютерные сети, компьютерные сети широкого доступа, порталы и т.п.), методологии, человеческие связи, например инициативные группы (см. 2.3).

2.23 **организация, приобретающая знания** (Learning Organization): Организация, создающая свои будущие конкурентные преимущества путем постоянного обучения сотрудников, использования приобретенных знаний, выработки способности адаптировать свою работу к изменяющимся обстоятельствам.

2.24 **технологии описания** (Narrative Techniques): Технологии, используемые СМЗ для описания сложных проблем, объяснения событий, восприятия усвоенных уроков, реализации культурных изменений. Включают устный пересказ, а также письменные стили изложения знаний. Обогащают общение, позволяют составлять более сложные отчеты и вспомогательные тексты.

2.25 **организационная культура** (Organizational Culture): Система восприятия, мышления и чувствования, осваиваемая совместно сотрудниками предприятия и передаваемая ими друг другу.

2.26 **СМЗ организации** (Organizational KM): В отличие от персональной СМЗ (см. 2.27), которая сосредоточена на отдельном индивидууме, СМЗ организации зависит от стратегических установок целого предприятия, ставящего своей целью активный менеджмент знаний в контексте основных производственных процессов, инструментов и обслуживающего их персонала.

2.27 **персональная СМЗ** (Personal KM): Набор понятий, дисциплин и инструментов (часто неформализованных) для организации знаний, помощи отдельным индивидуумам, принимающим на себя ответственность за то, что они знают и кого они знают.

2.28 **структурный капитал** (Structural Capital): Включает знания, полученные и интегрированные в некоторую структуру, производственные процессы или культуру коммерческого предприятия. Содержит также подмножество формализованных знаний (см. 2.7), патенты, авторские рукописи, авторские компьютерные программы, товарные знаки, коммерческие секреты и т. п. Может храниться в виде формализованных процедур, баз данных, экспертных систем, компьютерных программ (поддержки процедуры принятия решений и менеджмента знаний). Это то, что остается в офисе, когда сотрудники расходятся по домам. Это то, что можно четко рассматривать как собственность предприятия.

2.29 **неформализованное** (неявное) **знание** (Tacit Knowledge). Включает теоретические модели, модели поведения, модели перспектив, основанных главным образом на опытных данных. Знания данного типа подлежат последующей формализации и распространению. Этому может способствовать, например, проведение совместных образовательных мероприятий сразу несколькими организациями (см. 2.3).

2.30 **таксономия (Taxonomy):** Результат идентификации и структурирования знаний. Иерархическая классификация, которая помогает пользователям разобраться в процедуре группировки и категоризации формализованных знаний. Хорошая таксономия облегчает поиск и приобретение новых знаний.

Библиография

[1] CWA 14924-5 Практическое руководство по управлению знаниями в Европе. Часть 5. Терминология управления знаниями

УДК 001.4:65.011.56.002:001.9:006.354 ОКС 01.040.03, 03.100.99 Т 58

Ключевые слова: менеджмент знаний, инновационный менеджмент, система менеджмента знаний

Редактор *Г.И. Коледова*
Технический редактор *Н.С. Гришанова*
Корректор *М.И. Першина*
Компьютерная верстка *И.А. Налейкиной*

Сдано в набор 14.02.2011. Подписано в печать 04.03.2011. Формат 60 × 84 1/8. Бумага офсетная. Гарнитура Ариал. Печать офсетная. Усл. печ. л. 1,40. Уч.-изд. л. 0,85. Тираж 126 экз. Зак. 133.

ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ», 123995 Москва, Гранатный пер., 4.
www.gostinfo.ru gost.e-ecolog.ru
Набрано во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ» на ПЭВМ.
Отпечатано в филиале ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ» — тип. «Московский печатник», 105062 Москва, Лялин пер., 6.

gost.e-ecolog.ru