ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ГОСТ Р 54875— 2011**

## Менеджмент знаний

# РУКОВОДСТВО ПО УСТОЯВШЕЙСЯ ПРАКТИКЕ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ЗНАНИЙ

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2020

gost.e-ecolog.ru

## Предисловие

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 22 декабря 2011 г. № 1601-ст

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

5 ПЕРЕИЗДАНИЕ. Июнь 2020 г.

*Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (www.gost.ru)*

© Стандартинформ, оформление, 2014, 2020

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 Основные виды деятельности, ориентированные на знания . . . . . 1
3 Средства обеспечения МЗ . . . . . 3
4 Персональные способности к знаниям . . . . . 4
5 Организационные способности к знаниям . . . . . 5
6 Внедрение СМЗ и изменение менеджмента . . . . . 7
7 Терминология . . . . . 8
8 Задачи МЗ . . . . . 8
9 Выполнение измерений и единицы измерений . . . . . 8
10 Внедрение МЗ на малых и средних предприятиях . . . . . 9
11 Организационная культура . . . . . 9

## Введение

Организации стремятся улучшить свои производственные показатели и способность к инновациям и все больше внимания уделяют методологии менеджмента знаний (МЗ).

Успешное внедрение системы менеджмента знаний (СМЗ) в производственные структуры происходит в первую очередь в организациях, которые с особым вниманием относятся к таким вопросам, как человеческие и культурные аспекты, персональная мотивация, изменение методологий менеджмента, новые и улучшенные производственные процессы, обеспечивающие обмен знаниями между специалистами, владеющими различными дисциплинами, обмен информацией и сотрудничество, в результате чего технология рассматривается как средство обеспечения и двигатель прогресса.

Несмотря на это, до настоящего времени все усилия, направленные на решение проблемы создания и внедрения СМЗ в производственной среде, сводились, как правило, к продвижению технологий, связанных с внедрением современных информационных технологий, которые способствуют решению данной проблемы.

Целью настоящего стандарта является рассмотрение тех областей, которые могли бы стать предметом общих подходов, устоявшейся практики или инициативами по стандартизации в более широком организационном контексте. Общим намерением является обеспечение осмысленными и полезными руководящими положениями компаний, в частности малых и средних предприятий (МСП), но не ограничиваясь только МСП, с той целью, чтобы они могли воспользоваться возможностями обмена знаниями в рамках и за пределами своих организационных границ.

В связи с этим положения настоящего стандарта приведены в форме руководства по устоявшейся практике МЗ, описывающего, как успешно внедрить СМЗ в организации и в чем заключаются преимущества данного внедрения. Посредством такого ориентированного на культуру организации подхода настоящий стандарт призван усилить и другие, более технологически ориентированные инициативы, которые разрабатывают в настоящее время компании и органы по стандартизации. Общим результатом будет существенное дополнительное преимущество для компаний.

**Применение МЗ**

СМЗ предназначена для обеспечения общего понимания, демонстрации значимости и оказания помощи организациям в ее успешном внедрении. Основа СМЗ опирается на эмпирические исследования и практический опыт в этой области, накопленный в европейских странах и других странах мира. В рамках основы рассмотрены наиболее важные элементы подхода к СМЗ с целью предоставить рекомендации для всех типов организаций, стремящихся улучшить свои показатели в результате более эффективного управления знаниями.

Для описания сути процессов МЗ используются понятия «знания» и «менеджмента знаний». Термины и определения в области МЗ установлены в ГОСТ Р 53894.

Знание представляет собой набор данных и информации (с точки зрения некоторой определенной информационной технологии). Знание также включает в себя различные комбинации новой технологии, производственного опыта, эмоций, верований, значений величин, идей, интуиций, любопытства, мотивации, стилей обучения, отношения, способности доверять, способности решать сложные проблемы, открытости, умения работать в компьютерной сети, коммуникабельности, отношения к риску и наличия духа предпринимательства. Использование знаний приводит к накоплению ценных активов, улучшает способность действовать и принимать эффективные решения. Знание может быть формализованным и неформализованным, индивидуальным (персональным) и коллективным.

Под МЗ подразумевают 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.

СМЗ представляет собой набор понятий, дисциплин и инструментов для организации знаний, которые помогут отдельным индивидуумам и организациям, принимающим на себя ответственность за то, что они знают, и за того, кого они знают.

Таким образом, в общем понимании «знание» — это совокупность данных и информации, которая дополняется экспертным мнением, профессиональными навыками и опытом, в результате чего появляется ценный актив, который возможно применять для оказания помощи в принятии решений. Знания могут быть точными и (или) не выраженными словами, индивидуальными и (или) коллективными.

На рисунке 1 приведены три наиболее значимых компонента, которые можно выделить в основе СМЗ:

1 Фокусирование внимания на производственной деятельности должно быть центром любой инициативы в области МЗ и представлять собой дополнительную значимость для организации, и может, как правило, включать в себя разработку стратегии, инновацию продукта (услуги) и разработку, производство и доставку услуги, поддержку реализации продукции и потребителей. Эти процессы представляют собой внутренний организационный контекст, в котором создается и применяется знание о продуктах и услугах, потребителях или технологии.

2 Пять основных видов деятельности в отношении знаний были идентифицированы как наиболее широко применяемые: идентификация, создание, хранение, обмен знаниями и их применение. Они представляют собой второй компонент основы посредством формирования единого процесса.




Рисунок 1 — Основа менеджмента знаний

Эти виды деятельности реализуются, как правило, в поддержку более широких производственных процессов. Их интеграция и результативность в рамках организации должны поддерживаться необходимыми методами и инструментами МЗ.

3 Средства обеспечения представляют собой третий компонент и включают две основные дополняющие друг друга категории, называемые персональными и организационными способностями к знаниям. Эти способности следует рассматривать как средства обеспечения деятельности в отношении знаний.

Персональные знания включают такие способности, как амбиции, профессиональные навыки, поведение, опыт, инструменты и пунктуальность, которые должны развиваться на персональном и групповом уровне для создания улучшений на основе управления знаниями.

Организационными способностями к знаниям являются способности, которые руководители должны выявить для обеспечения эффективного управления знаниями в рамках процессов повышения производительности со стороны внутренних участников (менеджеров и рабочих) и внешних участников (поставщиков и потребителей). Это определение задачи, видения и стратегии, проектирование процессов и организационных структур, измерение, понимание культуры, применение технологии и инфраструктуры, а также развитие коллективно доступного знания организации, то есть так называемого актива знаний.

**Применение СМЗ на практике**

Комплекс стандартов в области МЗ предлагает организациям, заинтересованным в МЗ, руководителям проектов и группам по проекту СМЗ использовать их в качестве основы для первоначальных обсуждений. Если она поможет организациям в достижении общего понимания, увязке и определении направления своих действий, идентификации аспектов СМЗ, относящихся к данной организации, понимании правильной комбинации этих аспектов, определении, какие процессы подлежат управлению и пониманию методов развития СМЗ на организационном и индивидуальном уровнях, в этом случае необходимость МЗ очевидна и несомненна.

Достижение общего понимания в рамках группы по проекту СМЗ и группы менеджмента является одним из первых шагов по изменению процесса менеджмента, который организация должна будет сделать для того, чтобы стать организацией, более ориентированной на знания. Основа может выполнять функции контрольного перечня, обеспечивающего исключение какого-либо пропуска и оказывающего помощь организации в минимизации сложности посредством устранения аспектов, выходящих за рамки области ее деятельности.

Настоящий стандарт — это руководство по устоявшейся практике внедрения СМЗ. Термин «устоявшаяся практика» является аналогом термина «добросовестная практика».

Целями настоящего стандарта являются:

- обеспечение организаций различной формы собственности и размеров практическим введением к основному направлению мышления в категориях СМЗ;
- ориентация нового мышления в категориях МЗ;
- стимулирование заинтересованных участников к принятию участия в постоянных публичных обсуждениях СМЗ.

Настоящий стандарт представляет:

а) документ для обсуждения, призванный помочь участникам разработать планы начала работ в области МЗ;

б) синтез устоявшихся практик в области МЗ частных и государственных секторов, а также научных организаций;

в) видение СМЗ на примере имеющегося опыта;

г) руководство, ориентированное на появление нового мышления в этой быстро развивающейся области.

Полное руководство по МЗ состоит из шести стандартов, тем не менее, целесообразно рассматривать эти стандарты как одно интегрированное руководство по устоявшейся практике, включающее следующие стандарты.

1 Менеджмент знаний. Руководство по устоявшейся практике внедрения системы менеджмента знаний. Устанавливает общий контекст СМЗ на организационном и персональном уровне (разработан с учетом положений документа CWA 14924-1).

2 Менеджмент знаний. Руководство по обеспечению взаимосвязи менеджмента знаний с культурой организации и другими организационными процессами. Разъясняет, как создать правильную культурную среду для внедрения СМЗ (разработан с учетом положений документа CWA 14924-2).

3 Менеджмент знаний. Руководство для малых и средних предприятий. Предоставляет методологию менеджмента проекта для оказания помощи МСП (и другим организациям) в начале работ в области МЗ (разработан с учетом положений документа CWA 14924-3).

4 Менеджмент знаний. Руководство для персонала при работе со знаниями. Измерение знаний. Помогает организациям оценить, насколько успешно внедряется система (разработан с учетом положений документа CWA 14924-4).

5 Менеджмент знаний. Термины и определения. Определяет ключевые термины и понятия СМЗ, которые будут полезными для читателей при ознакомлении с руководством (разработан с учетом положений документа CWA 14924-5).

6 Менеджмент знаний. Руководство по добросовестной практике для государственного сектора (разработан с учетом положений документа PD 7504—2005).

Комплекс настоящих стандартов предназначен для сотрудников, менеджеров, директоров или других специалистов, занимающихся программами СМЗ в рамках организаций различных форм собственности и размеров или в рамках сотрудничества между ними. Документы объединяют теоретические и практические исследования и предлагают сравнение различных моделей и рассмотрение различных случаев.

Настоящий стандарт разработан с учетом положений документа CWA 14924-1—2004 «Европейское руководство по добросовестной практике менеджмента знаний. Часть 1. Основа менеджмента знаний».

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Менеджмент знаний**

# РУКОВОДСТВО ПО УСТОЯВШЕЙСЯ ПРАКТИКЕ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ЗНАНИЙ

Knowledge management.
Good practice guide for knowledge management system implemnation

**Дата введения — 2012—09—01**

## 1 Область применения

Первоочередной задачей каждой организации является поставка продукта и (или) услуги своим потребителям или, если речь идет о правительственной организации, — своим гражданам. Для выполнения этой задачи менеджеры и сотрудники организации применяют свои личностные знания, являющиеся объектом интеллектуальной собственности или ноу-хау, знание организации, знание своих поставщиков, партнеров и клиентов с помощью процесса взаимодействия и сотрудничества. Применение знания само по себе не является чем-то новым. СМЗ должна строиться на существующих видах деятельности, улучшая их, и обеспечивать бóльшую осведомленность всех участников о роли знаний в производственных и организационных процессах.

Продукцию и услуги разрабатывают, производят и поставляют потребителям, применяя процессы повышения производительности, действующие в организации. Конечно, в дополнение к этим первоочередным процессам необходимо также идентифицировать и другие виды деятельности, относящиеся к разработке и внедрению стратегии, финансовым и административным процессам, увеличению людских ресурсов и т. д. Эти процессы представляют собой организационный контекст, в котором применяются знания. В соответствии с вышеуказанными процессами необходимы различные подходы к знаниям, и сотрудники применяют различные методы и инструменты для выполнения поставленных перед ними задач. Помимо обеспечения улучшения основных процессов организации методы СМЗ можно также применять в рамках вспомогательных процессов. В качестве одного такого примера можно привести руководство в области привлечения людских ресурсов, в качестве другого примера из области процессов постоянного улучшения — разработку баз данных устоявшейся практики для получения знаний об оптимальных процедурах в рамках всей организации и обмена ими. И третий пример из области менеджмента финансовых и нефинансовых активов — методы управления интеллектуальной собственностью (например, патенты, авторское право).

Кроме того, такие процессы не всегда ограничены организационными рамками. МСП, в частности, все более активно создают сети по поставке своей продукции в целях обмена ресурсами и заимствования опыта друг у друга. Для разработки новых видов продукции и услуг, с которыми одна организация не может справиться, создаются долгосрочные партнерства. Таким образом, партнеры и поставщики, а также потребители вовлекаются в работу в определенной области деятельности.

## 2 Основные виды деятельности, ориентированные на знания

Виды деятельности, охватываемые СМЗ, можно описать применительно ко многим дисциплинам и подходам, однако почти все они сосредотачиваются на отдельных основных видах деятельности, ориентированных на знания (называемых жизненным циклом знания либо цепочкой значимости знания). Отличие, как правило, заключается в наименовании и количестве видов деятельности, а также в значимости и уровне подробностей, характерных для каждого вида деятельности.

**Издание официальное**

Эмпирические исследования, практический опыт и анализ более 150 систем (структур) МЗ в различных странах показали, что в большинстве случаев наиболее важными областями для рассмотрения являются следующие:

а) описание методов применения знания;

б) повышение осведомленности относительно необходимых видов деятельности МЗ;

в) упрощение;

г) выработка решения по МЗ.

Основными этапами деятельности, связанной с МЗ, являются следующие:

1 Идентификация знаний

Этот этап является критическим и стратегическим. Люди и организации склонны думать о том, чего они хотят достигнуть и какие знания для этого необходимы. Данный этап должен включать анализ существующих знаний, имеющихся в наличии, и отсутствующих знаний (так называемый анализ пробелов). Полученные в результате анализа данные распространяются на организационный уровень, ответственный за стратегические потребности в знаниях, и на персональный уровень, ответственный за каждодневный поиск необходимых знаний и информации. Идентификация существующего знания имеет большое значение для поддержки процесса принятия решений. Реперными точками для такого действия являются требования потребителей, результаты процессов повышения производительности и сами процессные этапы. Для повторного применения существующих знаний данный этап идентификации должен зачастую выполняться до создания новых знаний. Методы и инструменты, поддерживающие этот этап, включают, например, стратегию постоянного поиска, мозговую атаку, картографии методов и обратную связь с потребителем.

2 Создание (новых) знаний

Существует много способов создания новых знаний. На персональном и групповом уровнях этим способом нередко является социальное взаимодействие, то есть создание знаний через подготовку и обучение, приобретение знаний в результате выполнения работы, совместное решение проблем либо мозговая атака. На уровне отдела или организации инновационные процессы направлены, как правило, на создание новых знаний применительно к продукции и услугам, а виды деятельности по улучшению занимаются в основном внутренними процессами и процедурами. Создание новых знаний может осуществляться в рамках исследовательских работ через деятельность экспертных групп, например практических сообществ, прием на работу экспертов или покупку другой компании. Люди всегда дополняют уже существующий опыт точными и не выраженными словами знаниями, обеспечивая создание новых знаний. Однако новые решения и другие важные идеи часто не регистрируются для повторного применения или познания. В связи с этим возникает необходимость в определении наиболее эффективного метода хранения таких знаний.

3 Хранение знаний

Для наращивания активов знания (так называемых капитала знаний и баз знаний) знания должны быть «встроены» в рамки организации. Много знаний хранится в головах людей, и они остаются там как «знания, не выраженные словами». Кроме того, знания могут храниться в групповых или организационных текущих документах даже без их точного описания. Поскольку такие люди и группы остаются доступными, можно сказать, что их знания «запоминаются» организацией и доступны для повторного применения. Другим способом обеспечения знаний является установление знаний как собственности организации в форме «структурного капитала» в рамках организационных процессов и культуры. Хранение точных знаний зависит от таких отдельных вспомогательных видов деятельности, как отбор, организация или категоризация, а также актуализация и ликвидация устаревших знаний. Для продолжительных периодов времени сохранение знаний является особенно важной задачей, поскольку знания должны соотноситься с существующими обстоятельствами и необходимостью актуализации устаревших контекстов и вопросов. Однако для того, чтобы воспользоваться потенциалом таких знаний, необходимо перейти к следующему этапу, то есть к обмену знаниями. Технические инструменты хранения знаний включают, например, базы данных по документам, системы вопросов и ответов, устное изложение информации и различные экспертизы.

4 Обмен знаниями

Целью настоящего этапа является передача знаний в нужном месте, в нужное время и нужного качества. Это означает, что знания поступают в нужном контексте, то есть туда, где создается стоимость. Обмен знаниями может осуществляться различными способами. Знания могут дополнять базы данных или распределяться через документы. Это так называемый подход создания запасов: люди обеспечивают доступность знаний таким образом, чтобы другие люди могли найти их. Однако основной объем

знаний может быть наилучшим способом передан от одного человека другому посредством прямого взаимодействия через сотрудничество, семинары, обучение и подготовку, ученичество и т. д. Такую передачу знаний непосредственно между людьми можно назвать «потоковый подход». Методы и инструменты, обеспечивающие обмен знаниями, включают, например, интрасети (порталы), базы данных, сотрудничество, практические сообщества, чередование выполняемых работ, обучение и подготовку, семинары и заимствование опыта. Однако если мы не примем знания, передаваемые нашими коллегами, партнерами или поставщиками, то мы скорее всего не сможем достичь окончательной цели МЗ, которая является следующим этапом.

5 Применение знаний

«Если бы мы знали, что мы знаем... наша прибыль была бы в три раза больше!» Знания могут только дополнить стоимость, когда они применяются в организации. Большое количество знаний остается недостаточно применимым, поэтому этот вид деятельности только убеждает, что все усилия, затраченные на предыдущие виды деятельности, окупаются. Кроме того, эта деятельность определяет потребности в знаниях и должна всегда выполнять функцию отправной точки применительно к создаваемым, хранящимся и обмениваемым знаниям. Применяя знания, мы можем обнаружить дополнительные пробелы в них, а также приобрести новый опыт, который может представлять собой новые знания для организации. Следовательно, процессы познания должны продолжаться с дальнейшей идентификацией и созданием знаний, чтобы стать интегрированным процессом МЗ.

Два важных требования должны быть выполнены, чтобы обеспечить улучшения на основе видов деятельности, ориентированных на знания:

- во-первых, основные виды деятельности должны быть увязаны или интегрированы в организационные процессы и ежедневно выполняемые задачи;
- во-вторых, основные виды деятельности должны быть тщательно уравновешены в соответствии со специфическим характером каждого производственного процесса и организации. Решение по СМЗ не должно базироваться на одном или двух видах деятельности в отдельности.

## 3 Средства обеспечения МЗ

Одним из наиболее важных вопросов для организаций, заинтересованных во внедрении СМЗ, являются ключевые средства обеспечения, помогающие достичь успеха. В ряде исследований была сделана попытка идентификации таких средств обеспечения применительно к СМЗ.

На рисунке 2 приводятся результаты одного исследования, проведенного среди европейских компаний, которым был задан вопрос относительно основных факторов успеха, обеспечивающих выполнение инициатив МЗ. Каждая вторая компания ответила, что корпоративная культура является одним из основных средств обеспечения СМЗ. Каждая третья компания назвала структуры и процессы, информационные технологии, профессиональные навыки, мотивацию и поддержку руководства как основные факторы успеха.




Рисунок 2 — Факторы результативности менеджмента знаний

Фактически на рисунке 2 указаны пять основных факторов результативности, которые следует учитывать при выполнении каждой инициативы МЗ. В целом эти факторы связаны либо с персональными способностями к знаниям, либо с организационными способностями к знаниям, которые должны дополнять друг друга, поскольку успешная инициатива МЗ должна интегрировать и развивать оба комплекта способностей.

## 4 Персональные способности к знаниям

МЗ претворяется в жизнь на персональном уровне людьми, работающими в рамках организации. Анализ опыта различных секторов и компаний показывает, что для успешного внедрения решения по СМЗ требуются, как правило, перечисленные ниже персональные способности к знаниям:

а) амбиции;
б) профессиональные навыки;
в) поведение;
г) методы, инструменты и средства;
д) менеджмент времени;
е) персональное знание.

### Амбиции

Знания являются важным и возобновляемым ресурсом, определяющим качество и инновации. Разработка, обмен знаниями и их применение необходимы для достижения задач, поставленных перед организацией и отдельным индивидуумом. Без существования или увязки персональных и коллективных амбиций представляется затруднительной мотивация людей, побуждающая их к участию в различных процессах знания. Фактически бóльшая часть обмена знаниями происходит на добровольной основе.

### Профессиональные навыки

Профессиональные навыки, которыми человек должен обладать для выполнения основных видов деятельности по эффективной обработке знаний, зачастую не учитываются. Отдельные персональные навыки по МЗ включают:

- осведомленность о том, как сделать точными знания, не выраженные словами;
- поощрение обмена знаниями посредством развития активных навыков слушания (например, повторение своими собственными словами того, что было сказано коллегой для проверки правильности понимания);
- эффективную передачу знаний другим;
- структурирование знаний в документах для их подачи читателю в дружественной манере;
- определение стратегии эффективного поиска и адекватного понимания результатов опроса;
- отбор и применение внешних знаний (например, содержания, полученного от третьих лиц).

Указанные выше персональные навыки могут быть оценены посредством проверок адекватности понимания и улучшены посредством обучения и познания на практике. Если такие способности активно развиваются (например, посредством познания и обучения) и поощряются, тогда по прошествии времени для отдельного индивидуума и организации станет более характерным поведение, ориентированное на знания.

### Поведение

Поскольку знания связаны с людьми, развитие, хранение, обмен знаниями и их применение зависят от людей, способных и желающих претворять их в жизнь. Люди должны быть ориентированы на необходимость получения знаний, различные процессы и доступные инструменты. Вот почему организация должна стимулировать соответствующее поведение, ориентированное на знания. На такое поведение могут иногда влиять такие различные внешние факторы: схемы стимулирования, награды и поощрения или простое признание. Однако не менее важными являются внутренние, личные стимулы: люди должны хотеть развивать и обеспечивать активы знаний.

Такие простые вопросы, как: «есть кто-нибудь еще, кто знает, как мне помочь в данном случае?», «что мы познали в этом проекте?», «с кем мы должны обменяться знаниями, которые познаем?», — могут оказать значительное влияние на способ развития, обмена и применения знаний в организации.

Следует помогать людям в преодолении культурных барьеров при обращении за помощью. Другими факторами, влияющими на поведение, являются ценности и убеждения персонала, а также степень управления и авторитетности в рамках организации по отношению к индивидуальной свободе при принятии решений и мер.

**Методы, инструменты и средства**

Если кто-то хочет осуществить эффективный обмен своими знаниями или воспользоваться существующими знаниями, для этого необходимы определенные инструменты. Для получения точного знания в настоящее время становятся все более доступными такие информационные и коммуникационные инструменты, как Интернет, поисковые инструменты, базы данных, экспертные системы, системы рабочих потоков и т. д.

Однако организации должны также рассматривать такие различные нетехнические инструменты: обучение и подготовку, семинары, практические сообщества, экспертные заседания и социальные мероприятия. Выбор инструмента следует производить очень тщательно: он должен, насколько это возможно, полностью отвечать естественному характеру работы отдельного индивидуума и организации в целом.

**Менеджмент времени**

Поскольку часто употребляемая поговорка, что «час работы в библиотеке может сэкономить вам месяц работы», может относиться и к МЗ, одна из самых крупных угроз для СМЗ заключается в том, что она в большинстве случаев требует инвестиций, приводящих к повышению эффективности производства в каком-то будущем времени, в другом месте и, возможно, для другого человека. Кроме того, задачи по оформлению документации рассматриваются как задачи, не обеспечивающие прибавления стоимости. Вот почему МЗ иногда рассматривают как важную, но не срочную задачу. Сотрудникам необходимо время, чтобы организовать эффективный менеджмент своего времени. Они не будут спешить, например, с документальным оформлением пройденных уроков, если не понимают, для чего это делается. К таким стимулам можно отнести то, что они сами получат такие прямые или косвенные выгоды, как поощрения, или убедятся в том, что это поможет их коллегам или организации посредством получения от них обратной информации.

**Персональные знания**

На основании проведенных исследований можно прийти к выводу, что к безотлагательности выполнения работы, подкрепленной знаниями, в современном обществе предъявляются все более высокие требования. Возможно, это необходимость решения непредвиденных проблем, принятие на себя персональной ответственности, распространяющейся и на принятие решений, выполнение более скоординированных задач в кооперативных рабочих структурах, большее количество задач по обработке информации и более сильная зависимость от скорости поступления данных от коллег и потребителей. Требования к персональным знаниям возрастают. МЗ имеет смысл только в том случае, если знания являются важными для выполняемой работы и когда отдельные процессы и (или) потребности в знаниях достигают поставленных целей. Следовательно, не вызывает сомнений тот факт, что в сегодняшней экономике все большее количество организаций, менеджеров и сотрудников становятся более зависимыми от знаний, без которых невозможно добиться успеха.

## 5 Организационные способности к знаниям

Организационные способности к знаниям описывают условия, которые руководство организации должно создать для облегчения применения знаний в рамках процессов, добавляющих стоимость, менеджерами, сотрудниками этой организации и другими участниками.

Как правило, для успешного выполнения решения по МЗ необходимы следующие организационные способности к знаниям:

а) постановка задачи, видение и стратегия;
б) культура;
в) процесс и организация;
г) измерение;
д) технология и инфраструктура;
е) активы знаний.

**Постановка задачи, видение и стратегия**

При постановке задачи описывается, почему организация хочет участвовать в отдельных видах деятельности; видение определяет точно, что предполагается в будущем; стратегия объясняет, каким образом это должно быть достигнуто. Без понимания, почему, что и как будет, очень трудно увязать знания с производственными задачами. Без этого, в частности, первый этап — идентификация знаний — не будет иметь основы и может быть не завершен. Кроме того, у сотрудника организации не будет руководства по принятию решений относительно применения знаний. В связи с этим становится невозможной необходимая увязка между персональными и коллективными амбициями.

**Культура**

Поскольку большинство процессов знания имеют в большей или меньшей степени добровольную основу и знания в значительной степени являются персональными, в организации должна быть культура мотивации, чувства принадлежности, доверительности и уважения, прежде чем люди действительно начнут участвовать в процессах развития знаний, их обмена и применения. Для этого необходима культура, предусматривающая уважение к людям на основе знаний, которые у них есть и которые они собираются применять в интересах организации. Если такой культуры еще не существует, рекомендуется изменить действия руководства для оформления организационных способностей таким образом, чтобы поведенческие изменения сотрудников в интересах СМЗ поощрялись.

**Процесс и организация**

Как уже было отмечено, основные виды деятельности в области знаний следует рассматривать как неотъемлемую часть более широких производственных процессов. Это означает, что подобно всем другим процессам виды деятельности в области знаний должны повышать производительность, быть ясными, передаваться, пониматься и приниматься. Роли и обязанности, распространяющиеся на процессы и виды деятельности в отношении знаний, должны быть также ясными и понятными. Без этого не исключается возможность, что данный вид деятельности будет нестабильным: другие первоочередные задачи оттеснят виды деятельности в отношении знаний и амбиции возобладают. Кроме того, установление определенного уровня менеджмента процесса обеспечивает организации и индивидууму возможность познания видов деятельности в отношении знаний и их дальнейшей оптимизации. Такие организационные структуры, как сетевые или матричные, могут быть более надежными, чем иерархические структуры, которые опираются на более жесткие организационные процедуры. Подходы к запасам и потокам требуют различных подходов к организации процессов знания. В случае создания ресурсов знаний представляется разумным внедрить простую модель управления, которая определяет в организации, кто и за какую часть основы знания ответствен. На этапе внедрения необходимо подбирать сотрудников, выполняющих функции «собственника знаний». Иначе говоря, тех, кто способен идентифицировать и каталогизировать знания и может взаимодействовать с другими, отвечая на поставленные вопросы и улучшая качество активов. Поскольку такую роль организация должна рассматривать как важную, люди также должны получать вознаграждение за участие в этой работе. При подходе к потокам необходимо применять такие инструменты, как обучение, совместная практика, чередование выполняемых работ и т. д. В данном случае необходимо создать условия, обеспечивающие встречи и обмен идеями и опытом.

**Измерение**

«Что измеряемо, становится управляемым» — это изречение, часто употребляют при обсуждениях МЗ. Хотя это может быть фактически и неверно (согласно альтернативному мнению «если не можешь управлять — не можешь измерить и, возможно, не можешь управлять»), не вызывает сомнений, что важным фактором обеспечения успешного внедрения СМЗ является способность определения мер по оценке затрат и результатов, а также отдельных показателей по мониторингу разработки и поддержки принятия стратегических решений по видам деятельности в области МЗ в будущем. Проведенные в настоящее время исследования отмечают не только определенную важность измерения МЗ, но и трудности, связанные с измерением самого знания и видов деятельности в этой сфере. Многие и различные методы и инструменты измерений в области МЗ в настоящее время находятся в стадии разработки.

**Технология и инфраструктура**

Для поддержания видов деятельности организации необходимо, как правило, иметь определенную инфраструктуру. В настоящее время доступным становится все большее количество технологиче-

ских инструментов, обеспечивающих поиск, нахождение и распределение знаний. Особенно это применительно к организациям, находящимся в различных регионах или районах, в разных часовых поясах. Для таких организаций технология становится очень важным средством обеспечения. Она должна быть функциональной, удобной в применении и должным образом стандартизованной, чтобы реально обеспечить выполнение работ в сети. Технология может концентрироваться на вспомогательных аспектах видов деятельности знания. Элементы технической инфраструктуры могут предлагать решения, например, по сотрудничеству в режиме реального времени (онлайн), проведению дискуссий, нахождению необходимых экспертов, баз данных, сбору и распределению внешней информации, площадям того или иного сообщества, электронному обучению и процессным вспомогательным инструментам.

Существует также нетехнический компонент инфраструктуры: он может включать помещения поддержки СМЗ, например выделенные помещения для проведения заседаний, столы справочной службы, укомплектованные так называемыми посредниками знаний, и офисные площади, предусматривающие стимулирование обмена знаниями.

**Активы знаний**

Самой большой проблемой для любой организации является развитие и оптимальное применение знаний сотрудников (так называемого человеческого капитала) и знаний внешних участников производственного процесса (так называемого капитала потребителей) посредством их перевода в «распределенные активы знаний» (так называемый структурный капитал). Активами знаний являются знания, которые остаются в компании, когда сотрудники покидают пределы компании (например, руководства, базы данных потребителей, описания процессов, патенты и т. д.). Человеческий капитал относится, как правило, больше к внутренней, не выраженной словами составляющей знания (опыт, квалификационные навыки, отношения), а структурный капитал относится больше к точной информации.

## 6 Внедрение СМЗ и изменение менеджмента

Как упоминалось выше, структура и основа МЗ должна выполнять функцию справочного центра для организаций, чтобы помочь им в осведомленности о том, как применять знания, как начать работу по выполнению собственной инициативы МЗ и какие необходимые аспекты и средства обеспечения следует рассматривать, приступая к выполнению проекта по МЗ.

Однако каждую организацию отличает ее индивидуальность и язык. Вот почему основа МЗ не должна восприниматься организациями как единственный и наилучший способ внедрения СМЗ.

При разработке и внедрении решения по созданию СМЗ организация, как правило, приступает к процессу изменения менеджмента посредством попытки изменить отдельные убеждения и манеру поведения сотрудников. Структура и основа могут, следовательно, помочь группе по проекту СМЗ проверить, все ли необходимые факторы рассмотрены при ее внедрении или изменении. Несмотря на долгосрочную перспективу большинства программ по изменениям, представляется необходимым достижение краткосрочных улучшений и так называемых быстрых побед для поддержания должного настроя и обязательств на всех организационных уровнях.

**Рассмотрение характерных случаев**

Рассмотрение характерных случаев может быть очень эффективным инструментом для заимствования опыта, описания ошибок и познания преподаваемых дисциплин, а также процесса познания и передачи знаний. СМЗ может оказать помощь в подходах к рассмотрению таких характерных случаев, как:

- справочная структура, обеспечивающая менеджерам сбор информации по опыту и усвоению уроков по МЗ в организационной практике;
- контекст, в рамках которого понимается и оценивается опыт других в области МЗ в специфическом организационном, производственном, профессиональном, культурном и даже национальном контекстах.

Таким образом, рассмотрение характерных случаев МЗ может привести к нахождению общего языка и должно обеспечить обмен знаниями без учета организационных, производственных, профессиональных и национальных границ, все более расширяя понимание процесса МЗ.

**Истоки настоящего стандарта**

Настоящий стандарт основан на разработках группы европейских экспертов по МЗ, в рамках которых более 150 систем (структур) МЗ, разработанных исследователями, специалистами-практиками,

независимыми консультантами и ассоциациями всего мира, а также органами по стандартизации, было собрано, классифицировано и проанализировано для идентификации тех элементов и аспектов, которые нашли наиболее широкое применение.

В следующих разделах приведены основные подразделы, которые могут найти отражение в документах, описывающих СМЗ, а также при разработке руководств по внедрению СМЗ на предприятиях. Данные подразделы включают описание области применения, используемый подход и ожидаемый результат.

## 7 Терминология

*Область применения.* Одной из основных проблем управления знаниями является четкое определение используемых терминов и понятий. Организации (в частности, МСП) получат значительные преимущества в результате применения общепринятого комплекта терминов и определений по МЗ.

*Подход.* В существующей литературе уже имеется большое количество определений ключевых терминов. Часть из них приведена в ГОСТ Р 53894. Данный глоссарий включает термины, относящиеся ко всем областям — от формулирования задач и определения показателей до внедрения и организационной культуры СМЗ. Словарь имеет большое практическое значение для МСП в части обмена мнениями и технологиями в области МЗ.

*Результат.* Словарь по МЗ включает 30 терминов и определений.

## 8 Задачи МЗ

*Область применения.* Успешное управление знаниями является уравновешивающим действием. Поскольку из практического опыта известно, что социально-культурные вопросы являются наиболее трудными для разъяснения, в равной степени важно иметь в виду «более широкий контекст» — экономические, технологические и структурные задачи, с которыми сталкивается компания в процессе внедрения новых разработок, когда неизбежно возникают проблемы МЗ. Целью менеджмента знаний является обеспечение целостности поставленных задач с учетом их будущей эволюции и адаптации для внедрения СМЗ в рамках и между организациями (в частности, в МСП) при условии различия точек зрения, например социально-экономических, социально-технических, технико-структурных или социально-организационных. Рассмотрены задачи организации работ, добавочной стоимости, экономические и финансовые критерии, взаимодействие между информационными системами и индивидуумами, а также между информационными системами и организациями (задачи, структура, процессы и соответствующие связи). Рассмотрены социально-организационные вопросы, включающие правовые аспекты, лидерство, распределение полномочий, обмен знаниями, системы стимулирования и вознаграждения, профессиональную культуру и оценку показателей. Можно надеяться, что путем рассмотрения данных задач социально-культурные методы обеспечения менеджмента знаний приведут к достижению сбалансированных результатов, основанных на тщательном и целостном анализе организационного контекста.

*Подход.* Много интересных и практически значимых проблем существует во многих странах. Настоящий подход ориентирован на идентификацию одного (или нескольких) наиболее актуального для производственных организаций круга задач (в частности, для МСП). Он обеспечивает методическую поддержку для принятия решений по применению СМЗ в самых различных производственных структурах.

*Результат.* Рекомендации, приведенные в настоящем стандарте по МЗ, являются практическим руководством в контексте экономических, технических, структурных, социально-культурных инициатив по управлению знаниями в рамках предприятия и взаимодействия внутри системы.

## 9 Выполнение измерений и единицы измерений

*Область применения.* Поскольку компании обращают особое внимание на знания как основной организационный актив, возникает ряд критических вопросов относительно того, как лучше измерять используемые показатели и отслеживать выполнение работ в этой новой парадигме знания и как наиболее эффективным образом измерить воздействие инициатив в области МЗ на бизнес. Это не тривиальные вопросы. Для начала работы руководители предприятий должны знать, как применение менеджмента знаний может улучшить производительность компании и привести к более быстрым и более эффективным инновационным достижениям.

*Подход.* Во многих странах существует большое количество руководств по процедуре выполнения измерений и по выбору единиц измерений. Настоящий подход предусматривает идентификацию согласованного комплекта основных единиц измерений и процедур их выполнения. Они особенно полезны для менеджеров СМЗ и руководителей бизнеса в оценке улучшений организационной производительности в результате внедрения МЗ. Внимание обращается на описание того, что измерять, как, почему и когда. Особое внимание уделяется результатам измерения и измерению процесса, с помощью которого эти результаты достигнуты. Внимание также уделяется оказанию помощи менеджерам (в частности, из МСП) при принятии решений по измерениям в их специфических производственных структурах.

*Результат.* Руководство по выполнению измерений и выбору единиц измерений МЗ может рассматриваться как устоявшаяся практика и применяться в организациях как стратегический и рабочий инструмент. Руководство должно содержать раздел по описанию лучших средств измерений, которые могут использоваться менеджерами СМЗ и руководителями предприятий с помощью ряда наиболее широко применяемых и универсальных инструментов. Результаты измерений будут способствовать принятию решений по тому, какие показатели особенно важны и как их лучше измерить.

## 10 Внедрение МЗ на малых и средних предприятиях

*Область применения.* Отдельные МСП и их объединения уделяют особое внимание деятельности по сотрудничеству и конкурентной стратегии путем использования новых знаний. Рекомендации настоящего стандарта окажут им помощь в идентификации готовности к МЗ, реальному внедрению СМЗ, идентификации и мотивации ключевых игроков как внутри отдельных предприятий, так и в рамках их сообществ. Предложенные рекомендации могут рассматриваться как исключительно необходимые для стимулирования начала и широкого принятия практических мер по внедрению СМЗ на МСП.

*Подход.* На общем уровне этот подход обеспечит идентификацию и (или) разработку руководящих положений, контрольных перечней, процедуру ответов и вопросов, моделей, методологий и инструментов, основанных на общих потребностях. При выполнении этой работы будет также сделана попытка идентифицировать задачи, наиболее полно удовлетворяющие специфические требования бизнеса, особенно в быстроразвивающихся компаниях. Работа строится на доступных в настоящее время руководствах устоявшейся практики, усвоенных уроках и накопленном опыте, а также на участии в работе представителей МСП. В результате должны быть разработаны основы пошаговой процедуры успешного внедрения СМЗ в различных МСП.

*Результат.* Руководство по успешному внедрению СМЗ на МСП включает разделы по:

- сеткам (сетке) зрелости, которые могут быть применены МСП и их объединениями для определения своего положения в качестве организаций, работающих на основе знаний;
- общим принципам, методологиям, устоявшейся практике, материалам, подтверждающим информированность и подготовленность сотрудников, обеспечивающих продвижение МСП вперед по пути к достижению успеха в области управления знаниями;
- руководящим положениям по выполнению измерений, позволяющим менеджерам СМЗ оценивать свою работу по уровню конкурентоспособности предприятия, а также понимать степень воздействия прилагаемых усилий на производственную деятельность;
- технологии, рассматривающей специфические потребности МСП, которые возникают при разработке информационных и коммуникационных технологий логистических цепочек и объединений по мере внедрения процесса обмена новыми знаниями и создания возможностей для успешного ведения бизнеса;
- ряду примеров правильного ведения бизнеса, отражающих опыт и уроки, усвоенные МСП на пути внедрения МЗ.

## 11 Организационная культура

*Область применения.* Успех любой инициативы при внедрении СМЗ зависит от среды, стимулирующей людей к общению, сотрудничеству, инновациям, рискам, обмену знаниями и их повторному применению. В равной степени важными являются профессиональные навыки, компетенция и манера поведения людей. Целью настоящей рабочей темы является ориентация сотрудников на всех уровнях и во всех типах организаций на максимально возможное применение своих возможностей и взаимодействие с другими сотрудниками для осуществления эффективного МЗ. Такие фундаментальные понятия, как значения величин, доверие, убеждения и организационная политика, обеспечивают успех

или неудачу внедрения менеджмента знаний. Следовательно, для повышения значимости инициатива по менеджменту знаний должна соответствующим образом учитывать существующую корпоративную культуру и субкультуры. Это означает применение социальных процессов и организационных структур (включая инициативные группы), обеспечивающих перевод информации в новые знания, а также обмен полученными знаниями и их распределение. Прочие социальные процессы (управление изменениями, усложнение менеджмента, объединения практик по интересам, организационное познание, ведение хроники событий, визуализация и т. д.), которые являются важными для внедрения СМЗ, также должны быть включены в выполняемую работу. И наконец, воздействие технологии на изменение культуры может содействовать или противодействовать внедрению СМЗ. Следовательно, представляется целесообразным рассмотреть вопрос применения технологии в целях эффективного использования СМЗ.

*Подход.* Организационная культура уже рассматривалась в процессе проведения различных мероприятий во многих странах. Работа будет строиться на уже существующих результатах по идентификации комплекта практических руководящих положений для оказания помощи менеджерам СМЗ и руководителям предприятий при решении важных организационных и культурных вопросов, относящихся к СМЗ. Данная работа по мере необходимости будет сопровождаться кратким анализом ситуации, примеров, усвоенных уроков и опытных данных.

*Результат.* Руководство по организационной культуре и МЗ включает следующие (и не только) разделы: обеспечение личной заинтересованности менеджеров высшего звена в результатах работ, изменение менеджмента на практике, мотивация сотрудников и организация достижения поставленных целей, воздействие СМЗ на существующие культуры, эффективное применение объединений, применение технологий для СМЗ, развитие и повышение необходимых профессиональных навыков, компетенции и манеры поведения людей.

УДК 658:330.341.1:001:330.111.4:006.354 ОКС 03.100.99

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

Редактор переиздания *Е.И. Мосур*
Технический редактор *И.Е. Черепкова*
Корректор *О.В. Лазарева*
Компьютерная верстка *И.А. Налейкиной*

Сдано в набор 01.06.2020. Подписано в печать 23.07.2020. Формат 60×84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 1,86. Уч.-изд. л. 1,68.
Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Создано в единичном исполнении во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ» для комплектования Федерального информационного фонда стандартов, 117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.
www.gostinfo.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru