ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 58192— 2018

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ

Практика применения менеджмента знаний на малых и средних предприятиях

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2018

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 РАЗРАБОТАН ООО «НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс» (ООО «НИИ «Интерэкомс»)

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 7 августа 2018 г. № 458-ст

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

*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 (*gost.e-ecolog.ru

© Стандартинформ, оформление, 2018

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 Нормативные ссылки . . . 1
3 Термины и определения . . . 1
4 Эффект от применения менеджмента знаний на малых и средних предприятиях . . . 3
5 Особенности менеджмента знаний на малых и средних предприятиях . . . 5
5.1 Слабые и сильные стороны менеджмента знаний на малых и средних предприятиях . . . 5
5.2 Требования к менеджменту знаний на малых и средних предприятиях . . . 5
5.3 Общие условия внедрения системы менеджмента знаний . . . 6
5.4 Факторы успеха . . . 7
5.5 Барьеры . . . 7
6 Характерный для малых и средних предприятий подход к внедрению менеджмента знаний . . . 8
6.1 Введение . . . 8
6.2 Фаза A. Инициация проекта по менеджменту знаний . . . 10
6.3 Фаза B. Анализ . . . 11
6.4 Фаза C. Разработка . . . 12
6.5 Фаза D. Внедрение . . . 12
6.6 Фаза E. Оценка/устойчивость . . . 13
Приложение А (справочное) Методы и инструменты менеджмента знаний, применяемые на малых и средних предприятиях . . . 14
Приложение Б (справочное) Практические примеры . . . 17

Введение

Ключевой признак современной коммуникационной эпохи, ориентированной на информацию и инновации — это накопленные на предприятии знания (и соответствующие компетенции), все чаще становящиеся решающим фактором производства, а инвестиции в информационные ресурсы более рентабельны, чем вложения в существующие материальные активы. В итоге руководство предприятий пришло к выводу о том, что эффективное управление знаниями и информацией в значительной степени способствует повышению конкурентоспособности, так как напрямую повышается качество выпускаемой продукции и оказываемых услуг. Данные различных исследований подтверждают необходимость повышения качества, так как это одна из основных причин, побуждающих предприятия заниматься внедрением системы менеджмента знаний. Таким образом, в последнее время вполне очевидна тенденция уделять повышенное внимание менеджменту знаний при необходимости улучшения рыночной конъюнктуры, и все большее число руководителей стремятся как можно чаще применять знания о ресурсах предприятия в рамках существующих систем менеджмента.

Однако существует большое количество проблем, связанных с практической реализацией менеджмента знаний. Зачастую существует неоднозначность в отношении того, что следует понимать под менеджментом знаний и какой менеджмент знаний подходит для предприятия. В частности, малые и средние предприятия (далее — МСП) очень часто сталкиваются с проблемой нехватки ресурсов для решения текущих вопросов, связанных с применением менеджмента знаний.

Цель настоящего стандарта заключается в преодолении основных трудностей и предоставлении МСП руководящих указаний для внедрения системы менеджмента знаний. В связи с чем в настоящем стандарте рассмотрены преимущества, которые могут быть достигнуты благодаря внедрению менеджмента знаний, перечислены конкретные особенности и факторы успеха, а также соответствующий фазоориентированный подход. В приложении А перечислены используемые методы, инструменты и системы/схемы стимулирования, а также приведены конкретные рекомендации по данным литературных источников по данной тематике.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ

Практика применения менеджмента знаний на малых и средних предприятиях

Knowledge management. Implementing of knowledge management in small and medium-sized enterprises

Дата введения — 2019—06—01

1 Область применения

Областью применения настоящего стандарта является практика применения и внедрения менеджмента знаний на МСП.

В настоящем стандарте установлен фазоориентированный подход для внедрения менеджмента знаний на МСП. Настоящий стандарт предназначен для руководителей МСП и должен рассматриваться ими как основополагающее руководство при внедрении менеджмента знаний в организациях.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использована нормативная ссылка на следующий стандарт:

ГОСТ Р 57331/PAS 1063:2006 Менеджмент знаний. Руководство по практическому применению менеджмента знаний в сетях малых и средних предприятий

Примечание — При пользовании настоящим стандартом целесообразно проверить действие ссылочных стандартов в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет или по ежегодному информационному указателю «Национальные стандарты», который опубликован по состоянию на 1 января текущего года, и по выпускам ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты» за текущий год. Если заменен ссылочный стандарт, на который дана недатированная ссылка, то рекомендуется использовать действующую версию этого документа с учетом всех внесенных в данную версию изменений. Если заменен ссылочный стандарт, на который дана датированная ссылка, то рекомендуется использовать версию этого стандарта с указанным выше годом утверждения (принятия). Если после утверждения настоящего стандарта в ссылочный стандарт, на который дана датированная ссылка, внесено изменение, затрагивающее положение, на которое дана ссылка, то это положение рекомендуется применять без учета данного изменения. Если ссылочный стандарт отменен без замены, то положение, в котором дана ссылка на него, рекомендуется применять в части, не затрагивающей эту ссылку.

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины и определения, установленные в ГОСТ Р 57331/PAS 1063:2006, а также следующие термины с соответствующими определениями:

3.1 **малые и средние предприятия;** МСП (small and medium-size enterprises): Внесенные в Единый государственный реестр юридических лиц потребительские кооперативы и коммерческие организации (за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий), а также физические лица, внесенные в Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, крестьянские (фермерские) хозяйства, соответствующие условиям, перечисленным в Федеральном законе от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».

Издание официальное

Примечание — Определено три критерия для отнесения предприятий к малому или среднему бизнесу: состав учредителей, объем выручки и численный состав сотрудников. Относительно состава учредителей в законе говорится о том, что доля участия государства, иностранных юридических лиц и иностранных граждан, общественных и религиозных организаций или объединений, благотворительных и иных фондов в уставном (складочном) капитале (паевом фонде) юридических лиц не должна превышать 25 %. Исключение сделано для активов акционерных инвестиционных фондов и закрытых паевых инвестиционных фондов. Кроме того, доля участия, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого и среднего предпринимательства, не должна превышать также 25 %.

Указанные ограничения не распространяются на хозяйственные общества, деятельность которых заключается в практическом применении и внедрении результатов интеллектуальной деятельности, таких как программы для электронных вычислительных машин, базы данных, изобретения, полезные модели, промышленные образцы, селекционные достижения, топологии интегральных микросхем, секреты производства (ноу-хау), исключительные права на которые принадлежат учредителям хозяйственных обществ: бюджетных научных учреждений, созданных государственными академиями наук, научных учреждений либо бюджетных образовательных учреждений высшего профессионального образования, созданных государственными академиями наук образовательных учреждений высшего профессионального образования.

По численному составу сотрудников предприятия делятся на три категории: 101—250 человек — среднее предприятие, 15—100 человек — малое предприятие, не более 15 человек — микропредприятие.

По объему выручки или балансовой стоимости активов — в зависимости от того, что больше. Закон предписывает правительству не реже одного раза в пять лет устанавливать предельные значения. На сегодняшний день действуют следующие нормативы:

- средние предприятия — 2 млрд рублей;
- малые предприятия — 800 млн рублей;
- микропредприятия — 120 млн рублей.

3.2 **данные** (data): Факты и статистическая информация, которые можно зачастую анализировать для предоставления информации.

Примечание — Дискретные объективные факты (номера, символы, цифры) без контекста и пояснений.

3.3 **информация** (information): Данные в контексте, которому приписывается определенный смысл.

Примечание — Понятие «информация» согласуется с понятием «данные». Оно добавляет значения величин для понимания предмета в заданном контексте и является источником знаний.

3.4 **знания** (knowledge): Объем восприятий и навыков, придуманных людьми, увеличивающийся пропорционально поступающей информации.

Примечание — Существует множество контекстных определений знания. В настоящем стандарте также приведены следующие термины:

- «сопряженные знания»;
- «ноу-хау»;
- «рабочие знания»;
- «неформализованные (неявные) знания».

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

3.5 **база знаний организации** (organizational knowledge base): Объем знаний, доступный для организации.

Примечание — База знаний организации содержит квалификации, компетентность, коллективные и индивидуальные знания, поддерживаемые собранной информацией и данными. Организация может формировать специальные базы данных для сопоставления информации по ключевым направлениям (темам) или процессам.

3.6 **менеджмент знаний** (knowledge management): Дисциплинарный подход к достижению поставленных перед организацией целей путем оптимального использования знаний.

Примечания

1 Менеджмент знаний включает в себя разработку, анализ и внедрение социальных и технологических процессов с целью совершенствования процессов получения и применения знаний в интересах партнеров и клиентов.

2 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.

3.7 **корпоративная (организационная) культура** (organizational culture, business culture): Основа доверия между сотрудниками, обеспечивающая открытый обмен знаниями.

3.8 **аудит знаний** (knowledge audit): Метод, используемый для идентификации и понимания структуры знаний, их использования, потоков, активов и ресурсов в организации, а также для оценки их согласованности с целями организации.

Примечания

1 Осуществляется путем анализа организации (стратегический аудит знаний) или анализа подразделения организации, например структурной единицы, группы, департамента или рабочей зоны (тактический аудит знаний) для определения знаний, которые необходимо поддерживать, а также анализа потребностей, необходимых для достижения намеченных целей, которые состоят в прояснении того, что знаниями необходимо управлять, и анализа процессов, с помощью которых будет обеспечиваться управление. Обычно аудит знаний позволяет исследовать потоки неформализованных знаний, специальных знаний и навыков персонала и партнеров, а также культуру и сообщества в организациях.

2 Аналогично аудиту информации, который сконцентрирован на формализованных знаниях, не существует какой-либо общепринятой методологии аудита знаний. Обычно аудит знаний включает в себя преобразование знаний, анализ потребностей, анализ социальных сетей, аудит связей/квалификаций и использует количественные и качественные методы исследований.

3 Результатом аудита знаний могут быть карты знаний, которые должны обеспечивать анализ использования знаний и их практическое применение в целевой среде, анализ сильных и слабых сторон обмена знаниями и измерять активы знаний и доступные ресурсы. Результатом данного аудита становится информация о разработке инициатив и, если это целесообразно, о стратегии менеджмента знаний.

4 Систематический пересмотр знаний, проводимый, как правило, с помощью анкетирования, интервью или отчетов, проводится внутри организации и часто включает идентификацию взаимодействий и передачи знаний внутри одной организации или между несколькими организациями, командами и индивидуумами.

3.9 **ноу-хау** (know-how): Возможности, предоставляемые знаниями и опытом.

Примечания

1 Ноу-хау применяют для обозначения контекстуальных знаний и опыта, которые можно использовать для эффективного решения проблем. Ноу-хау также могут относиться и к навыкам.

2 Этот термин широко используется в юридических фирмах для обозначения их собственной интерпретации законов и нормативов в конкретном контексте.

3 Ноу-хау представляют собой организационно-технические знания и опыт организации производства на основе новейших достижений науки и техники.

4 Эффект от применения менеджмента знаний на малых и средних предприятиях

Конкурентоспособность МСП не в последнюю очередь зависит от того, в какой степени на предприятии смогут идентифицировать и управлять соответствующими знаниями на системной основе. В настоящее время доля знаний в цепочке создания стоимости предприятия составляет не менее 60 %. С одной стороны, все больше информации необходимо для того, чтобы закрепиться на динамичных и быстро меняющихся рынках, с другой стороны, становится все труднее идентифицировать адекватные знания из всего массива информации (с учетом постоянного увеличения ее объемов). В данном разделе рассмотрены различные возможности, которые могут быть получены при внедрении системы менеджмента знаний на предприятиях.

Отдельные потенциальные возможности рассмотрены далее в качестве типовых вопросов с пояснениями. Возможные ответы и решения приведены в приложении А в виде конкретных методов и инструментов.

4.1 «Какими знаниями обладает мое предприятие?»

Предпосылкой внедрения системы менеджмента знаний является потребность предприятия в понимании, какими знаниями оно обладает. С одной стороны, эти знания должны быть документально подтвержденными, с другой — могут быть эмпирическими знаниями сотрудников предприятия. Бла-

годаря внедрению системы менеджмента знаний и связанному с этим систематическому их структурированию (в соответствии с полным жизненным циклом работы со знаниями) можно анализировать интеллектуальные ресурсы предприятия. Это позволяет целенаправленно контролировать данный ресурс, объединять возможные ресурсы знаний, а также разрабатывать новые продукты и предоставлять услуги.

4.2 «Какие знания будут необходимы моему предприятию в будущем?»

Благодаря систематическому структурированию знаний руководство предприятия имеет четкое представление о наиболее востребованных знаниях. Это дает возможность предприятию целенаправленно решать, какие именно знания сохранять и развивать.

4.3 «Какими знаниями обладают наши клиенты?»

Знания клиентов о продуктах, услугах, сервисах и т. д. предприятия часто являются наиболее ценными для дальнейших и новых разработок и способствуют усовершенствованию процессов. Эти знания должны быть использованы при совместной работе с клиентами.

4.4 «Какими знаниями обладают наши конкуренты?»

Для поддержания конкурентоспособности предприятия очень важно обладать информацией о том, каким образом организована работа со знаниями у конкурентов. Благодаря этому можно принять решение о том, в каких областях следует обмениваться знаниями в рамках сотрудничества, а в каких областях необходимо обеспечить защиту собственных знаний, чтобы сохранить конкурентоспособность предприятия.

4.5 «Какими знаниями обладают мои коллеги?»

Одной из наиболее важных предпосылок к внедрению менеджмента знаний является создание открытой корпоративной культуры, к которой относится поддержка открытого обмена знаниями между сотрудниками. Открытое использование ресурсов знаний способствует эффективному обмену опытом между сотрудниками предприятия. Таким образом, становится очевидным, какие разрабатываемые в рамках предприятия проблемы уже решены, а какие — нет.

4.6 «У нас есть специалист по...?»

Менеджмент знаний всегда персонализирован. Это означает, что знания сотрудников обязательно учитывают при внедрении системы менеджмента знаний, что позволяет легче находить экспертов предприятия в определенных областях знаний, поскольку сотрудники всегда знают о компетенциях и решенных проблемах своих коллег.

4.7 «У нас когда-нибудь был специалист по ...?»

Одной из основных проблем на предприятии всегда является увольнение сотрудников и связанная с этим потеря знаний и компетенций. С помощью формализации и систематизации соответствующие знания на предприятиях идентифицируют и документируют, поэтому знания сохраняются. Помимо хранения этих знаний в базах данных предприятие также может осуществлять на их основе кадровое планирование. Это означает, что к экспертам, которые считаются важными, но покидают его, необходимо заблаговременно приставить сотрудника, который будет перенимать накопленный опыт.

4.8 «Где же мне найти ...?»

В частности, на МСП информация и знания, как правило, хранятся в неформализованном виде. Оценка и структурирование знаний могут выявить соответствующую информацию или знания в рамках определенного предприятия.

Таким образом, инициативу по менеджменту знаний могут также применять для обработки и документирования ноу-хау предприятия.

5 Особенности менеджмента знаний на малых и средних предприятиях

5.1 Слабые и сильные стороны менеджмента знаний на малых и средних предприятиях

МСП, как и крупные предприятия, имеют свои характерные слабые и сильные стороны при внедрении системы менеджмента знаний, однако они имеют и существенные отличия из-за своей специфики. Ниже перечислены основные слабые и сильные стороны МСП.

5.1.1 Слабые стороны менеджмента знаний на малых и средних предприятиях

К слабым сторонам МСП относятся:

- отсутствие стратегии менеджмента знаний;
- низкая поддержка со стороны руководства предприятия;
- нехватка документированной информации или формализованных знаний;
- неструктурированные массивы данных и информации;
- отсутствие системы стимулирования;
- отсутствие гарантии сохранения редких знаний и компетенций;
- низкий обмен знаниями с другими предприятиями;
- отсутствие способов получения внешних знаний;
- отсутствие связи между менеджментом знаний и повседневной работой;
- пробелы из-за ухода носителей ключевых знаний и компетенций;
- низкий коэффициент использования распределенных баз знаний;
- отсутствие специалистов по тематике менеджмента знаний;
- завышенная оценка ИТ-возможностей, а также недостаточное использование имеющихся информационных ресурсов;
- отсутствие понимания технологий менеджмента знаний.

5.1.2 Сильные стороны менеджмента знаний на малых и средних предприятиях

К сильным сторонам МСП относятся:

- распространение знаний «лицом к лицу»;
- быстрые информационные каналы и устойчивые личные связи;
- близость сотрудников к знаниям клиентов;
- гибкая организационная структура;
- более продолжительный стаж работы на предприятии.

5.2 Требования к менеджменту знаний на малых и средних предприятиях

Требования к менеджменту знаний для МСП устанавливаются на основе упомянутых выше слабых и сильных сторон, а также исходя из особенностей конкурентной ситуации.

5.2.1 Менеджмент знаний с минимальными затратами

МСП, как правило, обладают очень гибкими организационными структурами, что является ограничением ресурсов для поддержания их основной деятельности. Это означает, что концепция менеджмента знаний для МСП должна использовать имеющиеся корпоративные ресурсы. Крайне важно добиться, чтобы занятость сотрудников вследствие введения менеджмента знаний если и увеличивалась, то минимально.

5.2.2 Гибкий подход

МСП имеют весьма различные организационные структуры. В связи с чем концепция менеджмента знаний для МСП должна быть применима к различным типам и размерам предприятий.

5.2.3 Основная задача: создание сетей знаний

Динамичность рынков МСП обусловливает сотрудничество с другими предприятиями. Концепция менеджмента знаний для МСП должна поддерживать идентификацию знаний, чтобы обеспечить в будущем сотрудничество с другими предприятиями на основе знаний.

5.2.4 Основная задача: экстернализация сохранения знаний

Знания на МСП существуют преимущественно в неявной (неформализованной) форме, т. е. являются интеллектуальным багажом сотрудников, так как в большинстве случаев их крайне редко документируют. Концепция менеджмента знаний для МСП должна содействовать экстернализации опыта работы сотрудников.

5.2.5 Учет отраслевых корпоративных целей

Для МСП долгосрочная привязка клиентов является важной корпоративной целью. Для ее достижения знание о клиентах имеет первостепенное значение. Концепция менеджмента знаний для МСП должна учитывать конкретные задачи по структурированию базы знаний организации.

5.2.6 Учет отраслевого предоставления услуг

МСП оказывают очень большой спектр услуг для различных объектов. Знание об этих услугах, а также о самих объектах занимает ключевую позицию в организационных базах знаний. Концепция менеджмента знаний для МСП должна учитывать сложный диапазон услуг при структурировании базы знаний организации.

5.2.7 Учет направлений и уровней разработки системы менеджмента знаний

Внедрение системы менеджмента знаний не должно быть ограничено только обработкой электронных данных. В противном случае это является только информационным менеджментом. В дополнение к информационным и коммуникационным технологиям в рамках менеджмента знаний следует учитывать другие направления деятельности и уровни разработки, такие как: организационное закрепление ответственных исполнителей на предприятии, управление человеческими ресурсами, включая адекватную корпоративную культуру, поддерживающую работу со знаниями в качестве единого целостного подхода.

5.3 Общие условия внедрения системы менеджмента знаний

Ниже приведен ряд внутренних факторов предприятия, которые играют важную роль в успешном внедрении менеджмента знаний.

5.3.1 Поддержка со стороны высшего руководства

Все программы изменений, а также внедрение системы менеджмента знаний требуют активной поддержки со стороны высшего руководства предприятия, которое должно продемонстрировать надлежащий уровень в рамках планомерной работы со знаниями. Благодаря высшему руководству важность менеджмента знаний становится очевидной для всех остальных сотрудников.

5.3.2 Процессная ориентация

Следует ориентироваться на существующие на предприятии бизнес-процессы, чтобы для внедрения менеджмента знаний не требовалось вводить новые. Необходимые мероприятия по менеджменту знаний должны быть в значительной степени интегрированы в существующие бизнес-процессы.

5.3.3 Связь с экономическими преимуществами

Внедрение комплексного менеджмента знаний потребует больших усилий/ресурсов предприятия. Прямые экономические выгоды от внедрения менеджмента знаний часто рассчитывают косвенным способом. Тем не менее следует дать потенциальную количественную оценку экономическому успеху для отдельных мероприятий.

5.3.4 Техническая инфраструктура

Проекты по менеджменту знаний должны быть дополнены соответствующим проблемно-ориентированным использованием информационных и коммуникационных технологий. Доступ ко всей необходимой информации является основой успеха для дальнейшей разработки существующих актуальных знаний.

5.3.5 Использование различных каналов для обмена знаниями

Для обмена информацией и знаниями следует использовать ряд различных инструментов, которые взаимно дополняют друг друга (например, в дополнение к интрасети и электронной почте также предпочтительно применять неформальные коммуникационные форумы).

5.3.6 Открытая культура знаний

Одним из наиболее важных критериев успеха признана открытая, ориентированная на знания корпоративная культура. Она включает в себя положительное отношение всех сотрудников к обмену знаниями, а также отсутствие барьеров для обмена знаниями в рамках такой культуры.

5.3.7 Мотивация сотрудников к менеджменту знаний

Успешному менеджменту знаний способствует готовность компетентных сотрудников делиться своими знаниями с коллегами. В долгосрочной перспективе следует создать стимулирующие подходы к ориентированному на знания поведению, например путем создания соответствующей системы стимулирования.

5.3.8 Однозначный и понятный язык для менеджмента знаний

Четкое определение цели и однозначное определение терминологии играют важную роль для успешного менеджмента знаний. В первую очередь это включает в себя определение термина «знания» для любого предприятия.

5.4 Факторы успеха

Для успешного внедрения системы менеджмента знаний представленные в 5.3 условия изложены в таблице 1 и разделены на области применения[1)].

Таблица 1 — Основные факторы успеха внедрения системы менеджмента знаний

Область	Фактор, влияющий на успех внедрения системы менеджмента знаний
Человек	Сотрудники предприятия должны осознать значение знаний. Сотрудники не должны следовать лозунгу «Знания — сила!». На предприятии должна преобладать корпоративная атмосфера сотрудничества, прощающая ошибки. Обмен знаниями и передача знаний должны быть естественным действием. Обмен знаниями всегда должен иметь смысл. Важно создать работающую систему стимулирования
Организация	Менеджмент знаний должен быть организационно закреплен на предприятии. Существуют следующие возможности: - интеграция в бизнес-процессы предприятия; - интеграция в систему менеджмента качества; - создание должности «менеджер знаний»; - создание отдельного структурного подразделения; - содействие расширению сетей знаний между сотрудниками путем проведения регулярных совещаний; - беседы по согласованию целей менеджмента знаний с сотрудниками. Ориентация на существующие бизнес-процессы. Менеджмент знаний должен быть главным приоритетом: - руководство предприятия должно активно поддерживать идею открытой культуры знаний; - стратегия предприятия должна быть построена на знаниях
Техника	ИТ-инфраструктура должна быть интуитивно понятной и простой в использовании. ИТ-инфраструктура необходима для облегчения поиска информации и носителей знаний. Поддержание информационных фондов (ИТ-ресурсов) должно быть с наименьшими возможными затратами. Проблемно-ориентированное применение информационных и коммуникационных технологий

5.5 Барьеры

Другими отправными точками при внедрении системы менеджмента знаний могут быть изучение наиболее распространенных на практике препятствий при внедрении системы менеджмента знаний и рассмотрение вопроса о том, как их следует преодолевать (см. таблицу 2).

Таблица 2 — Барьеры менеджмента знаний

Барьер	Пояснение
Время и приоритеты	Обучение и возможность практического применения знаний, приобретение и передача знаний требуют большого количества времени. Все чаще положения менеджмента знаний, касающиеся обмена знаниями, включаются в качестве обязательной части в должностные инструкции (и оценку персонала)
Различия между обещаниями и реальными действиями руководства	Культура, ориентированная на знания, может существовать только при наличии соответствующей поддержки. Менеджеры, внедряющие программы по менеджменту знаний, а затем стремительно переключающиеся на приоритеты в других областях, утрачивают эффективность и результативность, которые достигаются за счет внедрения менеджмента знаний. Основным препятствием является отсутствие поддержки высшего руководства
Устойчивое мнение, что знание — это сила	Внутренняя конкуренция во многих организациях способствует накоплению знаний; единоличное владение знаниями рассматривают как преимущество и безопасность работы

[1)] Одновременное рассмотрение вопросов, касающихся человека, организации и техники, обеспечивает целостный подход к внедрению системы менеджмента знаний.

Окончание таблицы 2

Барьер	Пояснение
Равнодушие к обмену знаниями	Ценности и поведение высшего руководства могут существенно повлиять на готовность сотрудников к обмену знаниями
Синдром неприятия чужой разработки	Сотрудники часто получают больше удовлетворения от собственных изобретений, чем путем принятия идей других, хотя это может сэкономить время или деньги. Для организаций это часто является барьером на пути обмена знаниями
Системы вознаграждения, которые препятствуют обмену знаниями	Некоторые системы вознаграждения и оценки непреднамеренно поощряют сокрытие знаний. Они могут сдерживать изменения культуры организации, даже если направлены на содействие обмену знаниями. Следовательно, необходимо учитывать возможные факторы системы вознаграждения, тормозящие эффективность менеджмента знаний
Различия в культуре и субкультуре	Существуют значительные различия между социальными и национальными культурами, которые могут приводить к различным интерпретациям и поведению. Плохой менеджмент может негативно повлиять на доверие и общение сотрудников предприятия
Знание распространяется при выработке общей профессиональной речи	Без наличия единого для всей организации языка знания и опыт не могут эффективно передаваться. Общий с учетом профессиональной деятельности язык может быть выработан только в процессе корпоративной коммуникации
Отношение к организации как к машине	Считается, что организация работает как машина и достаточно поменять отдельные процессы, чтобы добиться качественных изменений. Тем не менее организации состоят из людей, и они не могут обучаться, если необходимые для их обучения условия не принимают во внимание
Корпоративная амнезия	Организациям зачастую не удается сохранить приобретенные знания и уроки прошлого, особенно когда уходят носители компетенций и эксперты, а их знания не были должным образом формализованы
Увеличение объема удаленной работы может оказывать как положительный, так и отрицательный эффект	Несмотря на то что программное обеспечение для совместной работы может приносить огромную пользу программе по менеджменту знаний, существует множество признаков того, что специалисты по-прежнему лучше всего могут учиться друг у друга
Переоценка технологий или использование несоответствующих технических средств	Некоторые руководители считают, что предоставление информации сотрудникам уже само по себе является ценностью для организации. Значение коммуникационного канала заключается не в том, какие знания предоставляются, а в человеческом взаимодействии, которое становится возможным на его основе
Рост знаний не может быть бесконечным	Потеря навыков и отход от привычного образа мышления, отсев устаревших или более ненужных фондов знаний способствуют жизнеспособности организации и эволюции знаний

6 Характерный для малых и средних предприятий подход к внедрению менеджмента знаний

6.1 Введение

Данный раздел содержит руководящие указания по внедрению системы менеджмента знаний на МСП. МСП могут проанализировать свою готовность к внедрению менеджмента знаний, определить ключевые показатели эффективности и факторы мотивации для успешного внедрения менеджмента знаний в своей организации, а также в дальнейшем оценить результаты своих усилий.

Ключевая задача менеджмента знаний заключается в том, чтобы он стал неотъемлемой частью повседневной работы. Для этого должно быть обеспечено, чтобы применяемые программные инструменты использовались на постоянной основе, чтобы накопленный опыт прошлых проектов внедрялся в новые проекты и рабочие процессы и поощрялась открытая, ориентированная на знания культура. Тем не менее нельзя ожидать, что все стороны процесса с самого начала будут осознавать необходимость

в менеджменте знаний и относиться к этому рационально. Во-первых, все участники данного процесса и предприятие в целом должны понять, что для них означает менеджмент знаний и какие цели предполагается достичь. В связи с этим первоначально представляется разумным поэтапно внедрять менеджмент знаний в более мелкие проекты и уделять особое внимание определенным, четко обозначенным аспектам.

Ниже приведена структура управления проектами, которая согласована с требованиями, предъявляемыми к внедрению системы менеджмента знаний на МСП.

Общая схема управления проектами по менеджменту знаний поделена на пять фаз (см. рисунок 1 и таблицу 3).



Рисунок 1 — Схема управления проектами для внедрения системы менеджмента знаний

Таблица 3 — Фазы внедрения менеджмента знаний

Фаза	Задача
Фаза A. Инициация проекта по менеджменту знаний	Сформировать миссию, видение и стратегию инициативы по менеджменту знаний и сформулировать конкретные цели
Фаза B. Анализ	Определить текущее состояние менеджмента знаний
Фаза C. Разработка	Определить требования, оценить существующие альтернативные решения, а также провести разработку ключевых элементов решения по менеджменту знаний
Фаза D. Внедрение	Вводить в организацию решения по менеджменту знаний и обучить сотрудников используемым инструментам и методам
Фаза E. Оценка/устойчивость	Оценить проект, полученные результаты, интегрировать результаты и знания в повседневную работу организации, организовать постоянный мониторинг выбранных показателей эффективности

Приведенная схема управления проектами объединяет различные элементы, которые поддерживают внедрение системы менеджмента знаний в организации в целом. При этом в соответствии с рисунком 1 не следует рассматривать отдельные фазы как отдельные единицы, все они тесно взаимосвязаны и взаимозависимы. Тем не менее целесообразно на основе промежуточных целей в конце каждой фазы проверить, все ли необходимые результаты представлены и может ли быть инициирована следующая фаза.

В рамках общего управления предприятием параллельно с указанными продолжающимися (циклическими) фазами необходимо активно сопровождать соответствующие процессы изменения на основе мероприятий управления изменениями[1)]. С самого начала процесса внедрения менеджмента знаний руководство предприятия должно привлекать к обсуждению все заинтересованные стороны, чтобы создать условия открытости, необходимые для возможности внесения изменений, укрепить доверие и согласовать различные ожидания.

6.2 Фаза А. Инициация проекта по менеджменту знаний

Руководство должно в обязательном порядке определить миссию, видение, стратегию и цели инициативы по менеджменту знаний. Эта задача представляет собой повторяющийся процесс: определенные цели и стратегия должны соответствовать существующим требованиям рынка, а развиваемые/распространяемые знания в соответствующих областях (как в рамках, так и вне организационных границ) коррелироваться с результатами проекта по менеджменту знаний.

Необходимо выделить достаточное количество времени на обсуждение вопроса, с чего именно следует начать инициативу по менеджменту знаний. Хотя это стратегическое решение является одной из основных задач корпоративного управления, сотрудники должны также участвовать в процессе принятия решений с целью обеспечения учета их потребностей и включения их знаний в процесс разработки стратегии. Для решения этой задачи необходимо учитывать следующее:

- миссия менеджмента знаний должна быть полезной при ответе на следующий вопрос: «Почему менеджмент знаний важен для предприятия и его конкурентоспособности в краткосрочной и среднесрочной перспективе?»;
- видение менеджмента знаний должно описывать, чего может достичь предприятие в долгосрочной перспективе благодаря своей инициативе по менеджменту знаний, и как это повлияет на ее развитие;
- стратегия менеджмента знаний должна устанавливать шаги и мероприятия, способствующие внедрению менеджмента знаний на предприятии, и определять как этого можно достичь наилучшим образом;
- цели менеджмента знаний должны определять в деталях, каких результатов хочет достичь предприятие благодаря своей инициативе по менеджменту знаний. Они должны включать в себя четко определенные пакеты рабочих заданий с указанием желаемой степени улучшения, например: «Сокращение времени создания предложения на 30 % в течение следующих 6 мес путем повторного использования заявлений и предложений».

Определение стратегии менеджмента знаний является важным шагом на пути к успешному внедрению системы менеджмента знаний. Предприятия должны иметь четкое представление о собственных потребностях и целях для того, чтобы сделать правильный выбор исходя из доступных инструментов и методов менеджмента знаний. Стратегии и цели менеджмента знаний должны служить ориентирами для целей проекта по менеджменту знаний и последующих фаз. Даже если разработана стратегия менеджмента знаний, условия и обстоятельства постоянно меняются, так как изменения являются единственной константой в экономической жизни. Это не означает, что разработка стратегии — это бесполезная задача, потому что без стратегии не ясно, какое влияние текущие изменения окажут на инициативу по менеджменту знаний. Предполагается, что стратегия менеджмента знаний должна быть точной и разрабатываться в течение короткого периода времени и что также должны проводиться пересмотр и корректировка стратегии.

[1)] Управление изменениями представляет собой целенаправленную и сознательную разработку каждого процесса преобразований в организации с учетом всех уровней взаимодействия задействованных лиц.

Успешная инициатива по менеджменту знаний должна с самого начала задействовать все заинтересованные стороны, поскольку большинство знаний привязано к людям. При создании проекта по менеджменту знаний следует учитывать следующие основные аспекты:

- должны быть назначены члены проектной группы, определены их роли и обязанности. При этом следует обратить внимание на то, чтобы участвовали как уже вовлеченные, так и потенциальные пользователи;
- активная поддержка высшего руководства — один из важнейших факторов успеха, поэтому проект по менеджменту знаний должен, по крайней мере, активно поощряться одним из членов старшей группы управления;
- закон наделяет советы (профсоюзные подразделения) предприятия определенными правами, такими как информированность о внутренних изменениях и в обязательном порядке изложение своей позиции по этим вопросам. Таким образом, привлечение представителей работников имеет существенное значение.

С завершением фазы А должны быть достигнуты следующие результаты:

а) миссия, видение и стратегия менеджмента знаний сформированы и связаны с общей стратегией предприятия. Видение менеджмента знаний вполне понятно и осуществимо. Необходимо также ответить на следующие вопросы:

- какие знания важны для бизнеса предприятия?
- почему эти знания так важны для предприятия?
- каким образом эти знания должны быть развиты и рассмотрены в будущем с целью улучшения результатов предпринимательской деятельности?

б) идентифицированы области бизнеса и процессы с соответствующими им ключевыми знаниями; руководством принят во внимание текущий статус работ;

в) стратегия менеджмента знаний сформулирована и определены подробные цели проекта по менеджменту знаний;

г) составлена проектная группа по менеджменту знаний;

д) проект активно и заметно поддерживается одним из руководителей группы по вопросам менеджмента;

е) руководитель проекта по менеджменту знаний выбран из числа руководителей в области предпринимательской деятельности, соответствующей проекту по менеджменту знаний, а другие заинтересованные стороны, такие как ИТ-специалисты, специалисты по персоналу и маркетингу, в рамках своих компетенций оказывают поддержку проектной группе.

6.3 Фаза В. Анализ

Важным условием успешного внедрения и дальнейшей разработки менеджмента знаний является обязательный ответ на следующие вопросы:

- насколько эффективным будет менеджмент знаний с учетом поставленных предприятием целей?
- разработана ли на предприятии стратегия менеджмента знаний?
- что еще необходимо рассмотреть?
- что было (может быть) сделано сотрудниками предприятия неправильно (ранее или в ближайшей перспективе)?
- какое положение занимает предприятие по сравнению с его конкурентами?

При ответе на данные вопросы предприятие сможет правильно оценить и скорректировать свою деятельность по менеджменту знаний.

Для анализа доступны различные инструменты, которые классифицированы следующим образом: диагностические инструменты, аудит знаний и аудит менеджмента знаний. Диагностические инструменты требуют сравнительно небольших расходов и используются при проведении модерируемых семинаров по менеджменту знаний. Аудит знаний ориентирован на изучение самых необходимых знаний и обеспечивает основу для структурирования знаний с целью дальнейшей электронной обработки. Аудит менеджмента знаний базируется на количественных методах и стандартизированных вопросниках для опроса всего коллектива, управленческой команды или произвольной выборки сотрудников предприятия.

С завершением фазы В должны быть достигнуты следующие результаты:

- выбран подходящий инструмент анализа менеджмента знаний;
- проведен аудит менеджмента знаний, и его результаты служат основанием для принятия решения по инициативе по менеджменту знаний.

6.4 Фаза C. Разработка

На этой фазе проекта по внедрению менеджмента знаний оформляется решение. Наиболее важные компоненты решения по менеджменту знаний определяются, планируются, описываются и готовятся к поэтапному процессу внедрения. Взаимосвязь первого шага фазы C с фазой B определяется исходя из того, какой инструмент анализа применен. Некоторые средства включают в себя более чем сбор данных о текущем состоянии менеджмента знаний на предприятии и предложения по разработке решения по менеджменту знаний.

В дальнейшем принимается, что фаза B предполагает только определение статуса-кво в части менеджмента знаний. Поэтому необходимо первоначально решить, как именно применить менеджмент знаний и какие методы и инструменты должны быть использованы. В этом контексте необходимо рассмотреть следующие вопросы:

- существуют ли инструменты, которые могут быть адаптированы или разработаны?
- что можно приобрести у сторонних поставщиков?
- существуют ли альтернативные решения?
- требуется ли внешняя поддержка?
- каковы соответствующие расходы?

С завершением фазы C должны быть достигнуты следующие результаты:

- разработан окончательный проект решения по менеджменту знаний;
- произведен выбор подходящих методов и инструментов менеджмента знаний.

6.5 Фаза D. Внедрение

Содержание этой фазы — это процессы внедрения решения по менеджменту знаний на предприятии и, в случае необходимости, обучение конечных пользователей работе с применяемыми инструментами и методами.

Несмотря на то что внедрение в настоящем стандарте рассмотрено как отдельный этап, имеется в виду непрерывный процесс внедрения. Процесс внедрения начинается с утверждения того, что существует потребность в менеджменте знаний. Несмотря на то что проект разрабатывается и появляются другие прикладные области, следует предпринимать дальнейшие меры по его внедрению.

Наиболее важными факторами, которые необходимо учитывать, являются человеческие ресурсы, время и контроль выполнения бюджета.

Без ответственной проектной группы, мотивирующей коллег на дальнейшее развитие менеджмента знаний, успех проекта не очевиден. Люди с интересом, опытом и идеями, особенно сотрудники, обладающие репутацией в организации, могут помочь проекту в приобретении необходимого уровня значимости на предприятии.

Важно также иметь достаточный (предусмотренный ранее) запас времени. Если выбранная группа по менеджменту знаний уже перегружена работой, проекту неизбежно будет уделено второстепенное внимание. Если потребуется слишком много времени для того, чтобы проект сдвинулся с места и имел значительные выгоды, то заинтересованность в нем падает, а ее восстановление в дальнейшем достаточно сложная задача.

Контроль расходов также требует особого внимания. Даже если реализуемый проект, как ожидается, будет рентабелен, непредвиденные расходы по персоналу или другие дополнительные финансовые траты по достижению целей проекта могут приводить к его преждевременному прекращению. Большинство МСП работают с исключительно ограниченными кадровыми и финансовыми ресурсами.

По завершении фазы D необходимо помнить следующее.

Не следует недооценивать проведение пилотного проекта для успешной реализации инициативы по менеджменту знаний в рамках всего предприятия. Следует тщательно планировать и устанавливать отдельные временные рамки для каждого этапа. Обратная связь в ходе реализации проекта должна поддерживаться со всеми участниками проекта. Это должно положительно сказаться на моральном состоянии сотрудников. Таким образом, должны быть приняты следующие меры:

- установлен срок завершения проекта;
- принято решение, сколько времени может быть потрачено на внедрение проекта по менеджменту знаний;
- указаны конечные временные рамки для каждой фазы проекта и сроки обсуждения проекта с сотрудниками предприятия;

- после того как на совещании по пересмотру будет проверено достижение предыдущих промежуточных целей, последующие промежуточные цели могут переносить на более ранний срок или откладывать;

- на заключительном заседании, касающемся промежуточных целей, следует сообщить о результатах внедрения пилотного проекта. Также следует выслушать замечания сотрудников предприятия и проинформировать о текущем прогрессе проекта, неудачах и провалах в организации. Особое внимание следует уделить представлению этапов проекта и процессу его реализации.

6.6 Фаза Е. Оценка/устойчивость

Инициативы по менеджменту знаний направлены главным образом на интеграцию менеджмента знаний во все рабочие процессы организации и на создание устойчивого менеджмента знаний. Тем не менее эта интеграция не может происходить в течение одного дня или по приказу сверху. Рекомендуется начать с тщательно отобранного пилотного проекта, что является наилучшей практикой по внедрению менеджмента знаний на предприятии. Если пилотный проект окажется успешным, его результаты можно постепенно вводить в повседневную практику работы в рамках всего предприятия. Если пилотный проект не принесет результатов, то необходимо рассмотреть вопрос о возможном совершенствовании проекта или, возможно, даже об отказе от этой идеи.

Для того чтобы принять это решение, следует выполнить оценку проекта. Причем следует осуществить оценку отдельных проектов по менеджменту знаний, а не об оценке знаний или менеджмента знаний в целом.

Далее приведены рекомендации, направленные на оценку успеха проекта по менеджменту знаний. Проект по менеджменту знаний признают успешным, если:

- произошло увеличение объема знаний и повысилась их применяемость (например, количество документов и их положительная оценка);

- проект рассмотрен не как вопрос отдельных сотрудников или группы, а задача всего предприятия;

- все сотрудники предприятия согласились и позитивно восприняли такие понятия, как «знание» и «менеджмент знаний»;

- очевидны признаки финансовой отдачи как для самой деятельности по менеджменту знаний, так и для всего предприятия. Указанная связь не должна быть строго определена, часто это всего лишь вопрос восприятия.

Данные рекомендации касаются главным образом качественных аспектов, так как в большинстве случаев не установлена четкая связь проекта с финансовой прибылью (показатель ROI) в цифрах. Однако они, безусловно, могут оказаться полезными для быстрой оценки, особенно для тех предприятий, которые не могут и не желают вкладывать средства в конкретные методы измерения.

С завершением фазы Е должны быть достигнуты следующие результаты:

- проведена тщательная оценка проекта по менеджменту знаний;

- на постоянной основе выполнена регулярная «повторная оценка» проекта;

- если проект будет успешным, то используемые методы будут внедрены в рамках всего предприятия и станут частью работы каждого сотрудника;

- если проект не удался, необходимо исследовать причины. Важно решить, следует ли перезапустить проект или отказаться от него.

Приложение А
(справочное)

Методы и инструменты менеджмента знаний, применяемые на малых и средних предприятиях

Таблица А.1

Название	Краткое описание	Результат, выгода, преимущество
Производственное рационализаторство	Производственное рационализаторство направлено на использование распределенных знаний сотрудников, а также на повышение их творческого потенциала и креативности. Рационализаторские предложения могут включать организационные процессы и методы работы, экономию затрат, ориентацию на клиента, инновационные разработки и качественные усовершенствования. Рационализаторские предложения собирают и оценивают централизованно	Мотивация сотрудников, непрерывное улучшение рабочего процесса, низкая стоимость
Сообщества	Сообщества предоставляют возможность обмениваться знаниями, содержащимися в иерархических тематических базах данных с различными заинтересованными сторонами. При этом каждый пользователь может предоставлять свои знания	Простой доступ, возможность участия всех заинтересованных сторон
Сообщества практиков	Сообщество практиков — это группа людей, которые встречаются в отрыве от основной корпоративной структуры для обмена опытом по различным направлениям	Могут быть получены различные усовершенствования продукта, новички перенимают опыт и знания у экспертов, осуществляется обмен знаниями между подразделениями предприятия
Группы по работе со знаниями клиентов	Группы по работе со знаниями клиентов объединяют клиентов предприятия, чтобы наблюдать за рыночными разработками и распознавать тенденции, а также выявлять и решать возникающие проблемы	Конкурентоспособность, тесная взаимосвязь с клиентами, возможность быстрого реагирования на происходящие изменения
Дебрифинг	Составление и предоставление необходимых формализованных структур/шаблонов для извлечения опыта из проекта в целом или отдельных фаз проекта, мониторинг процессов подразделений, кодификация полученных знаний в средствах массовой информации проекта	Последующая обработка и подготовка знаний
Накопленный опыт	Благодаря методу «накопленный опыт» систематически собирают опыт по окончании проектов, и таким образом он становится доступным для всех сотрудников предприятия	Основания для самооценки, знание передается всем заинтересованным сторонам
Обратная связь	Под обратной связью понимается в самом широком смысле предоставление информации о результатах выполненного действия/процесса/операции. Обратная связь может осуществляться как спонтанная обратная связь касательно конкретных рабочих процессов или содержать систематическую оценку работы персонала. Обратная связь может передаваться устно или в любом виде в письменной форме	Документация тенденций развития и целеполагания

Продолжение таблицы А.1

Название	Краткое описание	Результат, выгода, преимущество
Желтые страницы	Желтые страницы являются указателями на носителей знаний. Они содержат следующую информацию о сотрудниках: имя, область/подразделение/группа, номер телефона, адрес электронной почты, домашняя страница в Интранете, квалификация, профессиональный опыт, проектный опыт, специальность, повышение квалификации/дополнительное образование, специальные знания и навыки, хобби, фактическая сфера деятельности	Легкий доступ к информации о носителях знаний на предприятии
Групповая работа	Групповая работа является методом разработки решений на основе организованного и целенаправленного сотрудничества между несколькими людьми. В случае работы с партнером группа состоит из двух человек (партнеров)	Способствует генерации знаний и их сохранению
Ротация работ/должностей	Ротация работ/должностей означает смену рабочего места сотрудником. В новых условиях труда сотрудник решает новые задачи, повышает профессиональные качества, обязанности и сферу ответственности. Ротация происходит во временных циклах. По истечении определенного срока работник может либо снова вернуться к предыдущей работе, либо перейти к следующему этапу цикла	Расширение знаний сотрудников
Инвентаризация профессиональных качеств сотрудников (компетенций)	Помимо традиционных производственных факторов решающее значение для успеха предприятия имеет компетенция сотрудников. Существующие компетенции систематически фиксируют и оценивают. Это создает основу для расширенного видения процессов создания ценности. Инвентаризация профессиональных качеств показывает, какую ценность сотрудники представляют для предприятия и какие потенциальные выгоды на основе этого возникают	Определение ключевых компетенций, ключевых навыков и рисков утраты компетенций, задействование сотрудников в соответствии с их потенциалом
Микростатьи	Микростатьи представляют собой метод сохранения знаний и опыта выполненных проектов. Они включают в себя максимум одну текстовую страницу и содержат краткое описание проблемы в форме рассказа. Повествовательная форма обеспечивает приближение читателя к контексту решаемой задачи. Таким образом, опыт выполнения проекта переносится на другие ситуации и контекст. Структура статьи включает в себя тему, краткое описание содержания, а также выводы или элементы проверки, на основе которых оценивают полученный опыт	Эффективная передача информации, знание, доступное каждому
Сценарии по извлечению пользы/ выгоды	Сценарии по извлечению пользы в краткой форме описывают, как менеджмент знаний в конкретном контексте предприятия должен приносить дополнительные преимущества. Обозначают конкретные потенциалы полезности и определяют соответствующие цели	Как количественные, так и качественные преимущества инициативы по менеджменту знаний могут быть оценены таким образом заранее
Подведение итогов проекта	Обзор проекта представляет собой проверку отдельных этапов работы или результатов отдельных фаз проекта. Назначается совещание, в котором участвуют коллеги из других предметных областей, проектная команда и руководитель проекта. Представленные результаты работы критически обсуждают и рассматривают в отношении достижения поставленных целей	Раннее обнаружение проблем, улучшение дисциплины команды, проверка стратегии, предотвращение образования слабых мест, обмен опытом между участниками.
Брокеры знаний	Брокер знаний обладает информацией о способностях отдельных сотрудников внутри предприятия, а также за его пределами и, следовательно, может предоставить недостающие ресурсы знаний	Быстрые результаты поиска

Окончание таблицы А.1

Название	Краткое описание	Результат, выгода, преимущество
Сторителлинг	В процессе общения между двумя и более лицами представляется предыдущий опыт, который далее совместно анализируется, чтобы разработать новые варианты решения проблемы	Обмен опытом, выявление латентных знаний
Аудит знаний	Аудит знаний является формой контроля (или оценки) знаний, соответствующей целям знаний предприятия и служащей для проверки успешности инвестиций в менеджмент знаний	Проверка успешности инвестиций, особых ресурсов не требуется
Баланс знаний	Для оценки имеющихся знаний в составе интеллектуального капитала предприятия проводят сравнение и оценку необходимой потребности в знаниях с имеющимся запасом знаний. С помощью определенных показателей оценивают достижение поставленных целей знаний	Обобщение и использование потенциала знаний, выявление пробелов в знаниях, создание основы для дальнейшей подготовки кадров, особых ресурсов не требуется
Карты потоков знаний	Карты потоков знаний представляют собой обзор потоков знаний между сотрудниками предприятия и внешней средой	Наглядное представление связей знаний, особых ресурсов не требуется
Карты знаний	Карты знаний представляют собой графические каталоги, содержащие носителей знаний, состав знаний, источники знаний, структуры знаний, контекст применения знаний и т. д. Помимо повышения прозрачности они позволяют обнаруживать носителей знаний и содействовать распределению новых знаний. Они содержат только метаинформацию, т. е. указывают лишь путь к знанию, но не передают содержание самих знаний	Легкий, целенаправленный доступ к носителям знаний на предприятиях, визуализация знаний поощряет креативность/повышенное внимание, особых ресурсов не требуется
Совещание на предмет знаний	На совещании по знаниям генерируются новые знания или осуществляется обмен имеющимися знаниями. Результаты фиксируют в письменной форме. Совещание на предмет знаний имеет четкие цели и в обязательном порядке модерируется	Сформировать максимально широкий спектр идей в кратчайшие сроки, особых ресурсов не требуется
Портал знаний	Портал знаний поддерживает бизнес-процессы путем предоставления, использования и интеграции знаний в оперативные задачи клиентов и сотрудников. На портале знаний пользователь выполняет транзакции и функции офиса, использует средства совместной работы и функции связи, а также доступ к внутренним и внешним источникам знаний	Регулярное взаимодействие с клиентами и поставщиками
Репортер/секретарь знаний	Репортер/секретарь знаний специализируется на распознавании и документировании знаний на заседаниях. Он дифференцирует информацию и знания и имеет определенные навыки формулирования и документирования выявленных знаний. В его функции также входит составление протоколов заседаний или отчета о знаниях	Сохранение знаний и выделение важных знаний, особых ресурсов не требуется
Эстафета знаний	Эстафета знаний служит для передачи знаний уходящих сотрудников новому персоналу, созданию и интеграции персональных сетей, включая интеграцию выпускников университетов, систематическое сопровождение и передачу знаний, модерирование обмена знаниями	Знания сохраняются, целенаправленное обучение новых сотрудников, особых ресурсов не требуется

Приложение Б
(справочное)

Практические примеры

В данном приложении приведены описание различных источников, содержащих практические примеры в рамках проектов по внедрению системы менеджмента знаний на предприятиях, а также перечень информационных источников, которые рекомендованы для изучения и содержат различные практические примеры.

Содержание каждой рекомендации определено тематикой описанных проектов, количеством приведенных примеров и рассматриваемых отраслей.

№ 1	
Название	Соглашение CEN (CWA) 14924-3:2004-03, Европейское руководство по успешной практике в области менеджмента знаний. Часть 3. Внедрение менеджмента знаний на малых и средних предприятиях
Автор/издательство	CEN/Издательство Beuth GmbH, Берлин
Темы	Менеджмент знаний, включающий системы управления производственными процессами и документооборотом. Базы знаний/карты компетенций. Эффективное использование индивидуальных знаний. Менеджмент знаний на основе коммуникации проектных команд. Менеджмент знаний в технологической сети МСП. Процессно-ориентированный менеджмент знаний. Сохранение знаний экспертов. Менеджмент знаний для слабовидящих
Количество примеров	8 примеров
Отрасли	Услуги, производство, конструирование, прикладное программное обеспечение, разработка, благотворительные учреждения

№ 2	
Название	Интегрированные системы менеджмента знаний. Архитектура и практическое применение
Автор/издательство	Римпп, Герод/издательство «Шпрингер»
Темы	Менеджмент знаний на основе портальных решений
Количество примеров	4 примера
Отрасли	Консалтинговая компания (аудит), страхование, научные исследования и разработка (прикладная информатика в экономике)

№ 3	
Название	Руководство предприятием, ориентированное на знания. Создание стоимости на основе знаний
Автор/издательство	Норт, Клаус/Габлер
Темы	В многочисленных ситуационных примерах обсуждаются различные постановки проблем и приводятся решения на известных предприятиях. Некоторые из примеров не основаны на менеджменте знаний на основе ИТ, но описывают преимущества открытого обмена знаний в целом. Обсуждаются менее явные проекты по внедрению как часть аспектов менеджмента знаний на предприятии. Приведенные примеры в основном очень короткие: - распределение знаний и обмен знаниями; - сохранение знаний; - альянсы знаний; - экспликация неявного знания; - порталы знаний; - карты компетенций; - сохранение знаний экспертов
Количество примеров	34 примера
Отрасли	Исследование и разработка, производство, автомобилестроение, услуги, консалтинговые фирмы

№ 4	
Название	Практическое руководство по менеджменту знаний. Стратегии. Методы. Конкретные примеры
Автор/издательство	Зоммерлатте (Отв. ред.)/Симпозиум
Темы	В этой книге, которая издана также в электронном виде, примеры представлены очень подробно. Помимо практических примеров также содержится описание различных инструментов и поставщиков решений по менеджменту знаний: - менеджмент знаний в области продаж; - сообщества практиков; - генерация знаний и системы мотивации; - порталы знаний; - менеджмент знаний в цепочке поставок; - построение и распределение знаний
Количество примеров	15 примеров
Отрасли	Телекоммуникации, исследование и разработка (фармацевтика), производство, техническое обслуживание клиентов, управление человеческими ресурсами, консультирование по вопросам управления, производство полупроводников

№ 5	
Название	Активная статья (баланса) капитала знаний. Сделать незримые ценности сбалансированными
Автор/издательство	Эдвинсон, Лайф; Брюниг, Гизела/Габлер
Темы	Оценка знаний. Менеджмент знаний со сбалансированной системой показателей. Менеджмент знаний, ориентированный на человека
Количество примеров	5 примеров
Отрасли	Финансовый сектор, автомобилестроение, разработка программного обеспечения, страхование, производство, туристический бизнес

№ 6	
Название	Менеджмент знаний на предприятиях среднего бизнеса. Руководство немецкой экономической службы
Автор/издательство	Вуппертaлер Крайс НО
Темы	Менеджмент знаний на МСП. Различия в менеджменте знаний между МСП и большими концернами.
Количество примеров	2 примера
Отрасли	Автомобильная промышленность, медицина

№ 7	
Название	Менеджмент знаний. Как предприятия оптимально используют свои ценные ресурсы
Автор/издательство	Пробст (Отв. ред.)/Габлер
Темы	Определение целей знаний. Создание базы знаний. Создание технологических сетей знаний. Эффективное использование знаний
Количество примеров	14 примеров
Отрасли	Туристический бизнес, автомобилестроение, реклама, СМИ и развлечения, бизнес-консалтинг, пищевая промышленность

№ 8	
Название	Если бы Ваше предприятие знало, какими знаниями оно владеет... : Практическое руководство по менеджменту знаний
Автор/издательство	Дэвенпорт, Томас; Прусак, Лоренс/Гарвардская школа бизнеса
Темы	Кодификация и координация знаний. Анализ знаний предприятия. Эффективное использование знаний
Количество примеров	14 примеров
Отрасли	Производство оборудования, финансы, ИТ, связь и коммуникации, сельское хозяйство, бизнес-консалтинг

№ 9	
Название	Корпоративные знания. Сохранить знания предприятия на основе электронного бизнеса
Автор/издательство	Шильдхауер, Томас; Браун, Маттиас; Шульце, Маттиас/Бизнес Виллидж
Темы	Менеджмент знаний путем применения веб-инструмента для выявления, распространения и совместного продвижения идей. Менеджмент знаний и базы знаний. Менеджмент знаний и порталы сотрудников. Менеджмент знаний на основе документов. Сохранение знаний. Менеджмент знаний с живыми ссылками. Обмен знаниями внутри предприятия
Количество примеров	27 примеров
Отрасли	Бизнес-консалтинг, автомобильная, фармацевтическая, химическая, энергетическая промышленность, ИТ-услуги, информационные и коммуникационные технологии, реклама, электротехническая и электронная промышленность, производство

УДК 658:330.341.1:001:330.111.4:0:006.354

ОКС 01.040.03
03.100.99

Ключевые слова: менеджмент знаний, система менеджмента знаний, практика применения менеджмента знаний

БЗ 6—2018/72

Редактор *Л.С. Зимилова*
Технический редактор *В.Н. Прусакова*
Корректор *М.И. Першина*
Компьютерная верстка *И.А. Налейкиной*

Сдано в набор 09.08.2018. Подписано в печать 13.08.2018. Формат 60×84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 2,79. Уч.-изд. л. 2,52.
Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Создано в единичном исполнении ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ» для комплектования Федерального информационного фонда стандартов, 123001 Москва, Гранатный пер., 4.
www.gostinfo.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru