



ГАПМ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ
ПРОМЫШЛЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА
ИМЕНИ Н.П. ПАСТУХОВА



УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В СТАНДАРТАХ ИСО

Нина Н. Аниськина

*к.т.н., доцент, действительный член Академии проблем
качества;*

*IQNet-аудитор по СМК, СЭМ, СОЗиОБТ, СМИБ, СЭнМ, СО и др.
ректор Государственной академии промышленного
менеджмента имени Н.П. Пастухова;*

*заместитель председателя Комиссии Минобрнауки России
по развитию ДПО*

WWW.gapm.ru

С ЧЕМ АССОЦИИРУЕТСЯ У НАС «УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ»?

- Что такое управление знаниями?
- Отличия управления знаниями от других систем менеджмента?
- Знания явные/не явные – как строится процесс формализации?
- Активы предприятия – сложные для репликации знания. Как извлекать?
- Как управлять качеством через знания?

Новые компетенции Индустрии 4.0

В условиях новой экономики дополнительно к формируемым в системе образования профессиональным компетенциям работников растет потребность:

БАЗОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

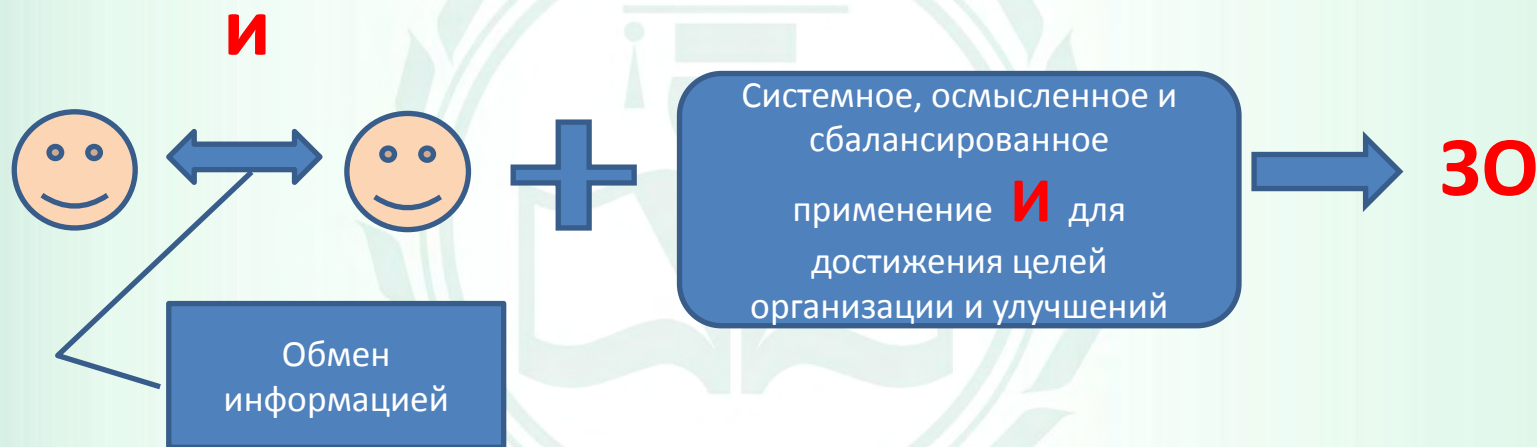
- ✓ передовые знания в области информационных систем управления,
- ✓ способность анализировать большие данные в режиме реального времени,
- ✓ умение быстро и эффективно работать в киберфизических системах

НАДПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- ✓ Лидерство,
- ✓ Управление проектами,
- ✓ Самоменеджмент,
- ✓ Коммуникативные навыки,
- ✓ Умение работать в команде

Стандарт ISO 9001:2015 о знаниях

вводит требования к **знаниям организации** в целях обеспечения «функционирования ее процессов и достижения соответствия продукции и услуг»:



Знания – это РЕСУРС организации

7.1.6 Знания организации- по ISO 9000:2018

Организация должна:

- ❑ определить знания, необходимые для функционирования ее процессов;
- ❑ поддерживать и обеспечивать доступ к ним в необходимом объеме;
- ❑ оценивать текущий уровень знаний и определять, каким образом получить или обеспечить доступ к дополнительным знаниям и их необходимым обновлениям

Основа знаний :

- a) внутренние источники (например, интеллектуальная собственность; знания, полученные из опыта; выводы, извлеченные из неудачных или успешных проектов; сбор и обмен недокументированными знаниями и опытом; результаты улучшений процессов, продукции и услуг);
- b) внешние источники (например, стандарты, научное сообщество, конференции, семинары, знания, полученные от потребителей и внешних поставщиков).

Пониманию внутренней среды может способствовать рассмотрение факторов, связанных с ценностями, культурой, знаниями и результатами работы организации

Требования, относящиеся к знаниям организации, были введены с целью:

- a) защиты организации от потери знаний, например из-за:
 - текучести кадров;
 - невозможности получения и обмена информацией;
- b) стимулирования организации к приобретению знаний, например, на основе:
 - обучения на собственном опыте;
 - наставничества;
 - изучения лучшего опыта.

ISO 30401:2018 «Системы управления знаниями – Требования» (Knowledge management systems – Requirements)

Знание (knowledge) – Принадлежащий человеку или организации **актив**, дающий возможность принимать хорошие решения и выполнять эффективные действия в соответствующих обстоятельствах.

Стандарт устанавливает требования и содержит рекомендации по созданию, внедрению, эксплуатации, пересмотру и совершенствованию эффективной системы менеджмента для управления знаниями в организациях.

основное внимание тому, как организации создают и используют знания

Управление знаниями / менеджмент знаний (knowledge management)

При управлении знаниями используется **системный** и **целостный** подход для обучения и улучшения результатов.

Управление знаниями включает оптимизацию процессов

- идентификации,
- **создания,**
- анализа,
- представления,
- распространения и
- применения знаний для получения организацией экономической отдачи.

Основные принципы УЗ (по стандарту ISO 30401:2018)

Природа знаний: **ЗО** нематериальны и сложны. Знания в основном проистекают из человеческого опыта и теоретического осмысления;

Ценность и экономическая отдача: **ЗО** - ключевой источник экономической отдачи при достижении своих целей. **Ценность знаний определяется их воздействием на цели, задачи, политики, процессы и показатели организации.** **УЗ** является инструментом для реализации потенциальной ценности знаний;

Фокус: **УЗ** служит **целям, стратегиям и потребностям** организации;

Адаптивность: Нет универсального решения для **УЗ**. Организации могут разработать свой собственный подход, определив сферу знаний и рамки **УЗ**, а также способы практической реализации этих усилий, исходя их потребностей и обстоятельств;

Общее понимание: Люди создают свои индивидуальные знания посредством самостоятельного осознания получаемой ими исходной информации. Для формирования общего понимания **УЗ** должно предусматривать **взаимодействие** между людьми, используя контент, процессы и технологии;

Создание благоприятных условий: **УЗ** осуществляется путем **управления условиями рабочей среды**, поддерживая тем самым жизненный цикл знаний;

Культура: Культура имеет решающее значение для эффективности **УЗ**;

Итеративность: Внедрение **УЗ** должно быть поэтапным, включая циклы обучения и обратной связи.

ГОСТ Р 57133-2016 Менеджмент организационной культуры и знания. Руководство по наилучшей практике

Дата введения 2017-06-01

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.



Базовая модель процесса обучения

Восходящая спираль знаний как реакция на требования рынка



От информации к знанию



Новая задача в подготовке и переподготовке кадров :

управление знаниявыми комплексами

для обеспечения:

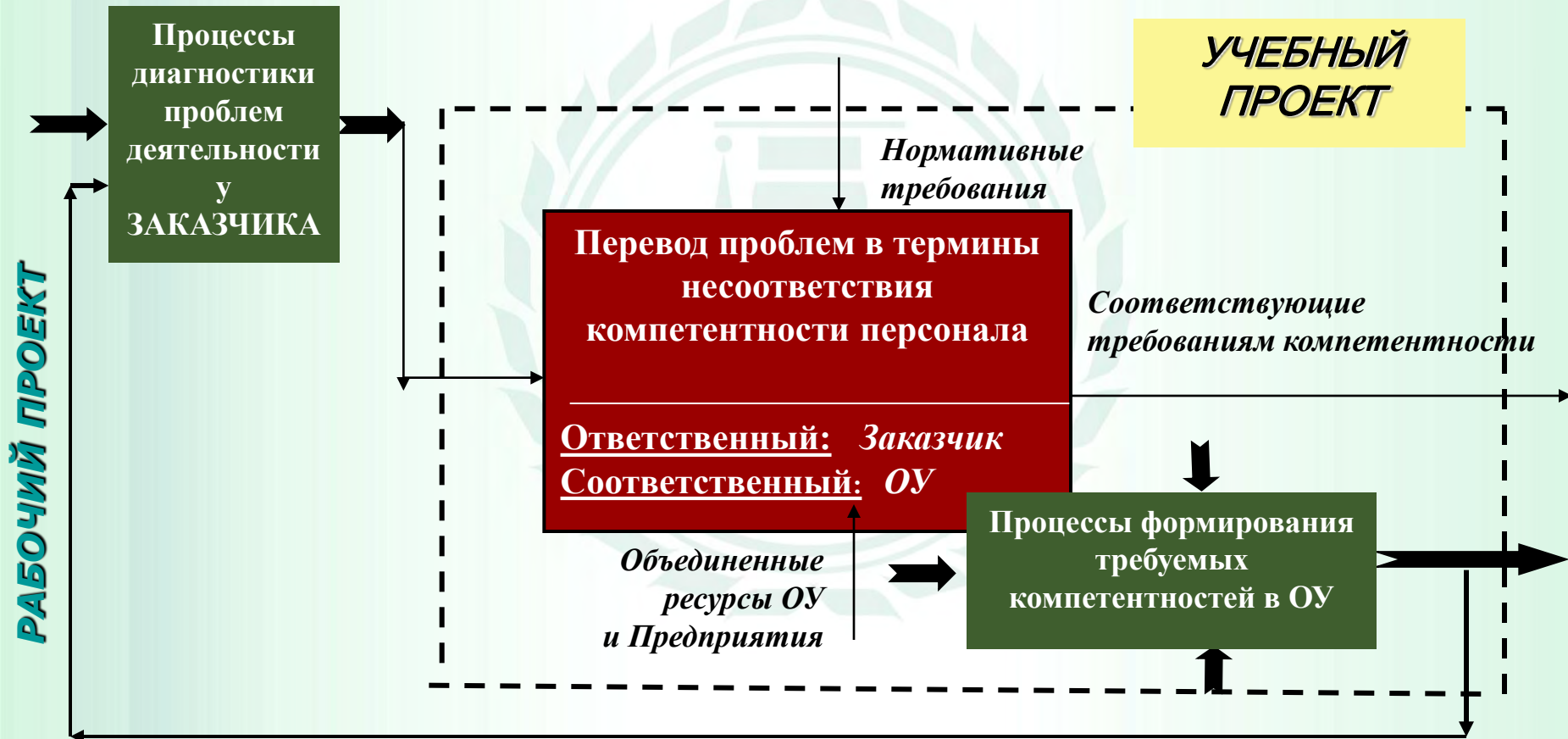
- **гибкой реакции на конкурентную среду**

для решения:

- **зада**



Проектный подход к подготовке и переподготовке кадров



Инновационная методология

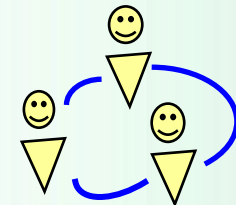
**Уровень 3: Решение проблем
личностной оспособленности**



Я владею
инструментами для
решения проблем!

Лидер, организатор

**Уровень 2: Решение проблем
взаимодействия в команде**



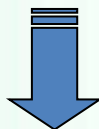
Эффективная команда

**Уровень 1: Решение проблем
деятельности**



**Результат
(новый проект)**

ОБУЧЕНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



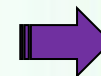
*Развитие управленческих команд и преподавателей
через вовлечение в реализацию проектов*

**С 1985 г.
формируется
инновационная
школа В. Дудченко**

ПРИНЦИПЫ ИННОВАЦИОННО-ПРОЕКТНОГО ОБУЧЕНИЯ

- ❑ Обучение в деятельности:
ЗАНИМАЕМСЯ РЕШЕНИЕМ СВОИХ ПРОБЛЕМ!
- ❑ Проектная организация обучения:
РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ – НОВЫЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ + РЕШЕНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЗАДАЧИ
- ❑ Репрезентативное моделирование:
РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ В ПРОЦЕССЕ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД
- ❑ Принцип погружения:
ПРОГРАММА, ОРГАНИЗОВАННАЯ КАК НАБОР КОРОТКИХ МОДУЛЕЙ - УСЛОВИЕ ДЛЯ ПОЛНОГО ПОГРУЖЕНИЯ
- ❑ Многозадачность обучения:
РЕЗУЛЬТАТ В ТРЕХ ПЛОСКОСТЯХ
 - В СОДЕРЖАНИИ ПРОБЛЕМЫ,
 - ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ ПО ПОВОДУ ПРОБЛЕМЫ,
 - В АРСЕНАЛЕ ЛИЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

**СОЗДАЮТСЯ ПРЕДПОСЫЛКИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ
УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**



Работа с АСИ
по внедрению
инноваций

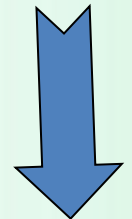
ИННОВАЦИОННО-ПРОЕКТНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ



ИНИ: Управление проектом
Диагностика СМК,
Сэм, СЭНМ или ИСМ;
Разработка стратегии;
Анализ процессов.



ШАГ4. Стажировоч-
ные аудиты



ШАГ5. Доработка
системы и
выход на
сертификацию

ШАГ3. Внутренний
аудит

ШАГ2. Описание
процессов
(дистанционно)

ШАГ1. Менеджмент качества
(экологический,
энергетический, ...)

Предложения по подготовке и переподготовке кадров :

**Рассматривать подготовку и
переподготовку кадров**

в тесной взаимосвязи

**с проектами модернизации и
инновационного развития
промышленных предприятий
Ярославской области**



ГАПМ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ
ПРОМЫШЛЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА
ИМЕНИ Н.П. ПАСТУХОВА



Спасибо за внимание!

Т. +7 4852 30 35 83;

Е-mail: rector@gapm.ru