



Październik 2015 Knowledge Management i ISO 9001:2015



W tym numerze: 

- [ISO 9001:2015 i nowa klauzula wiedzy](#)
- [Jak klauzula wiedzy może być interpretowana](#)
- [Co to oznacza dla knowledge managera?](#)
- [Jak przygotować się do audytu ISO?](#)
- [Inne klauzule](#)
- [Jak Knoco może pomóc](#)

Inne wiadomości 

Oferta KM Starter

Wprowadziliśmy grupę niskobudżetowych usług dla firm, które chcą rozpocząć pracę z KM.

Wśród tych usług znajdują się:

Włączenie Zarządzania Wiedzą (Knowledge Management) do ISO 9001:2015 (norma została opublikowana 23.09.2015) oznacza ogromną zmianę w świecie KM.

Po raz pierwszy jeden z globalnych standardów biznesowych jawnie określa Wiedzę jako zasób i definiuje oczekiwania względem zarządzania nim. Ten akt wprowadza długo oczekiwaną legitymizację KM i może okazać się punktem zwrotnym dla pracy Knowledge Managera, jak też dla innych osób zajmujących się Zarządzaniem Wiedzą w organizacji.

Niniejszy Newsletter analizuje konsekwencje pojawienia się klauzuli wiedzy w ISO 9001:2015 i jak może ona wpłynąć na pracę Knowledge Managerów na całym świecie.

- [Ocena KM w organizacji](#)
- [Budowa Strategii KM](#)
- [Skan wiedzy, aby zidentyfikować tę, która wymaga największej uwagi](#)
- [Warsztaty budujące zaangażowanie](#)
- [Kultura organizacyjna](#)
- [Tworzenie "dowodów koncepcji"](#)

[Forward](#)



If you have people you would like to forward this email to, please forward using the button above

[Subscribe](#)



If you are not subscribed to this newsletter and would like to be, please subscribe using the button above.

[Unsubscribe](#)



You're receiving this letter because you signed up at **knoco.com** or **ordered free templates from us**. If you no longer want to receive this newsletter, please unsubscribe using the button above.

[Contact us](#)



[Our Website](#)
[Our contact details](#)
[Previous newsletters](#)
[Email us](#)
[Our facebook page](#)
[Our Linked-in page](#)

ISO 9001:2015 i nowa klauzula wiedzy



ISO 9001 jest najpowszechniejszym standardem systemów Zarządzania Jakością, stosowanym w organizacjach o różnej wielkości i w różnych krajach, do tego aby wykazać, że dysponują system zarządzania pozwalającym na kontrolę jakości oraz zrozumienie i spełnienie wymagań klienta. Każdego roku wydaje się ponad milion certyfikatów ISO 90001.

ISO 9001 nie jest certyfikatem danym raz na zawsze, ale musi być odnawiany w regularnych odstępach czasu, rekomendowanych przez jednostkę certyfikującą, zazwyczaj raz na trzy lata. Sama norma ISO była również wielokrotnie uaktualniana. Obecnie, przygotowując się do aktualizacji 2015, ISO przeprowadziło wśród 15 000 osób na całym świecie ankietę, aby zbadać czy istnieje coś, czego brakuje w standardzie, a co powinno zostać włączone. W powszechnej opinii było to „powinniście włączyć zarządzanie wiedzą”

Do ISO 9001:2015 została więc włączona klauzula dotycząca wiedzy. Klauzula ta zawiera następujące zapisy:

[Nick's blog](#)
[Rupert's blog](#)
[Vedalis blog](#) in French
[Ewa's blog](#) in Polish
[Knoco on YouTube](#)

"Clause 7.1.6. Knowledge

- *"Determine the knowledge necessary for the operation of its processes and to achieve conformity of products and services.*
- *"This knowledge shall be maintained and made available to the extent necessary.*
- *"When addressing changing needs and trends, the organization shall consider its current knowledge and determine how to acquire or access any necessary additional knowledge and required updates.*
- *"NOTE 1: Organizational knowledge is knowledge specific to the organization; it is generally gained by experience. It is information that is used and shared to achieve the organization's objectives.*
- *"NOTE 2: Organizational knowledge can be based on: a) Internal Sources (e.g., intellectual property, knowledge gained from experience, lessons learned from failures and successful projects, capturing and sharing undocumented knowledge and experience; the results of improvements in processes, products and services); b) External Sources (e.g., standards, academia, conferences, gathering knowledge from customers or external providers).*

W skrócie mówiąc:

- Należy zdefiniować wiedzę potrzebną do realizacji procesów i uzyskania zgodności produktów i procesów.
- Ta wiedza powinna być zachowywana i dostępna w zakresie w jakim jest to niezbędne.
- W obszarach zmieniających się potrzeb i trendów, organizacja powinna przeanalizować swoją bieżącą wiedzę i ustalić w jaki sposób pozyska dodatkową wiedzę, niezbędną do realizacji zadań.
- Wiedza organizacyjna to wiedza specyficzna dla danej organizacji; to wiedza pozyskiwana dzięki doświadczeniu. To informacja, która jest wykorzystywana i współdzielona, do tego aby osiągać organizacyjne cele.
- Wiedza organizacyjna może być oparta na: a) Źródłach Wewnętrznych tj. własności intelektualnej, wiedzy zdobytej poprzez doświadczenie, lekcji (*lessons learned*) pozyskanych zarówno z błędów, jak i udanych projektów, przechwytywania i współdzielenia nieudokumentowanej wiedzy i doświadczeń, rezultatów usprawnień w procesach, produktach i usługach; b) Źródłach Zewnętrznych (tj. standardach, środowisku akademickim. konferencjach. wiedzy zdobytej od klientów i

zewnętrznych dostawców).

Tym samym, po raz pierwszy, Wiedza i Zarządzanie Wiedzą stały się istotnym elementem jednego z międzynarodowych standardów jakości, według którego badane są przedsiębiorstwa produkcyjne na świecie.

Jak klauzula wiedzy może być interpretowana



[Image from Boris Dzhangarov on Flickr](#)

Przede wszystkim musimy zdać sobie sprawę, że ta nowa klauzula nie stanowi standardu Zarządzania Wiedzą ani też nie nakłada na organizację formalnego obowiązku wdrożenia Zarządzania Wiedzą. Jest to klauzula, która jest częścią standardu jakości i mówi, że odpowiednia uwaga musi być poświęcona wiedzy organizacyjnej tak, aby zapewnić wymaganą jakość produktów i usług. Jednakże, aby być w zgodzie z tą klauzulą, organizacja powinna mieć wiele funkcjonujących (funkcjonujących, a nie tylko planowanych) elementów Zarządzania Wiedzą, jako część systemu Zarządzania Jakością.

Nowy standard dostarcza przynosi również następujący komentarz, który daje nieco więcej wskazówek co do rodzaju elementów, na które audytor może zwracać uwagę:

- *"In 7.1.6 the international standard addresses the need to determine and manage the knowledge maintained by the organization, to ensure the operation of its processes and that it can achieve conformity of products and services. Requirements regarding organizational knowledge were*

introduced for the purposes of:

- *a) safeguarding the organization from the loss of knowledge, e.g. - through staff turnover - failure to capture and share information*
- *b) encouraging the organization to acquire knowledge, e.g. - learning from experience - mentoring - benchmarking".*

W wolnym tłumaczeniu brzmi to następująco:

- W punkcie 7.1.6 normy jest mowa o potrzebie określenia i zarządzania wiedzą organizacji, aby zapewnić realizację procesów i zgodność produktów i usług. Wymagania dotyczące wiedzy organizacyjnej zostały wprowadzone w celu:
 - a) Ochrony organizacji przed utratą wiedzy, np. z powodu rotacji pracowników informacje nie zostały przechwycone i współdzielone.
 - b) Zachęcanie organizacji do gromadzenia wiedzy, tj. nauka poprzez doświadczenie – mentoring – benchmarking.

Zarówno z powyższego tekstu, jak i fragmentu, wskazanego powyżej widać, że wiele typowych elementów Zarządzania Wiedzą jest tu wyraźnie wymienionych. Dotyczy to:

- Odpowiedniego systemu uczenia się poprzez doświadczenie, włączając w to wykorzystanie formalnego procesu KM „*lessons learning*”
- Odpowiednie podejście do retencji wiedzy (zatrzymywania wiedzy w organizacji), włączając w to mentoring, przechwytywanie wiedzy niejawnej (*tacit*) i współdzielenie wiedzy;
- Pewne formy audytu, benchmarkingu i strategii KM, potrzebnej do zidentyfikowania krytycznej wiedzy potrzebnej do tego aby dostarczyć produkty i usługi dobrej jakości oraz identyfikować luki w wiedzy.
- System (role, procesy i wspierająca technologia) dla utrzymywania wiedzy i zapewnienia jej dostępności w niezbędnym zakresie.

Co to oznacza dla Knowledge Managera?



[Image from Steve Wilson on Flickr](#)

Dla kogoś, kto zajmuje się Zarządzaniem Wiedzą w firmie, zmiany wprowadzone w ISO 9001:2015 stanowią ogromną zmianę w sposobie w jaki temat jest prezentowany Kierownictwu. Od teraz Zarządzanie Wiedzą jest formalnym wymogiem międzynarodowego standardu, a nie jedynie opcją do wyboru. To znaczy, że zamiast sprzedawać w organizacji KM (Knowledge Management) jako „coś, co jest dobre” można przedstawiać KM jako „wymóg certyfikacji ISO”.

Trzeba jednakże zauważyć, że inni ludzie mogą nie postrzegać tej klauzuli jak tak znaczącej, jak osoby zajmujące się Zarządzaniem Wiedzą”. ISO 9001:2015 zawiera wiele zmian w stosunku do ISO 9001:2008 i wprowadzenie Klauzuli 7.1.6 jest jedynie jedną z wielu. Zespół Zarządzania Jakością może być np. bardziej zainteresowany zmianami dotyczącymi zarządzania ryzykiem lub zmianami dotyczącymi papierowych manuali. Mogą nie doceniać znaczenia tej klauzuli, przypuszczając, że uczenie się z doświadczenia czy retencja wiedzy są prostymi zagadnieniami. W szczególności rolę Knowledge Managera powinno więc być uświadomienie organizacji, jaki wpływ na certyfikację ISO może mieć klauzula 7.1.6 i jakie działania powinny być podjęte. Knowledge Manager będzie musiał pełnić rolę wiodącą w tych działaniach, a w szczególności powinien:

- przedstawić nową klauzulę kierownictwu, tak aby byli świadomi tego, że zarządzanie wiedzą staje się teraz wymogiem międzynarodowych standardów;
- zbadać, czy jakakolwiek część organizacji jest obecnie objęta certyfikacją ISO 9001 lub planuje wystąpić o nią;
- spotkać się z kierownictwem tej części organizacji i przedstawić wyważenia dotyczące Wiedzy w świetle rewizji

ISO 9001:2015;

- razem ze specjalistami zarządzania jakością przeanalizować klauzulę 7.1.6 punkt po punkcie i zaoferować wsparcie w diagnozowaniu które z wymaganych elementów są w organizacji już wdrożone;
- razem ze specjalistami zarządzania jakością w organizacji opracować plan przygotowania się do audytu, tak jak to jest opisane w następnej sekcji.

Jak przygotować się do audytu ISO 9001:2015 klauzula 7.1.6?



[Image from www.public-domain-image.com](http://www.public-domain-image.com)

Organizacja starająca się o certyfikację ISO 9001:2015 jest poddawana audytowi opartemu o analizę obszernej próbki jej jednostek, funkcji, produktów, usług i procesów. Audytor identyfikuje i przedstawia kierownictwu listę problemów (definiowanych jako „niezgodności”, „obserwacje”, „okazje do doskonalenia”). Nie wiemy jeszcze w jaki sposób klauzula 7.1.6 będzie audytowana, ale zapisy w standardowych dokumentach ISO sugerują, że audytorzy mogą szukać dowodów na to, że następujące elementy istnieją w organizacji:

- Do realizacji procesów i do osiągnięcia zgodności produktów i procesów jest konieczna określona wiedza. Dlatego należy przeprowadzić skan swojej własnej wiedzy w kluczowych obszarach i stworzyć listę wiedzy krytycznej.
- Wiedza powinna być zachowywana ("*maintained*") w organizacji. Należy się więc upewnić, że każdy obszar wiedzy krytycznej ma swojego właściciela i odpowiedni

system dbania o nią.

- Wiedza musi być dostępna ("*made available*"). Co najmniej musi więc być skuteczny sposób znalezienia wiedzy, taki jak dobra baza wiedzy i wyszukiwarka. A jeszcze lepiej jeżeli wiedza jest dostarczana tym, którzy jej potrzebują.
- Musi istnieć strategiczny plan, który identyfikuje działania potrzebne do uzupełnienia luk wiedzy ze źródeł zewnętrznych.
- Musi istnieć skuteczny system uczenia się poprzez doświadczenie ("*lessons learning*"), obejmujący wbudowane role, procesy przechwytywania lekcji wysokiej jakości, system zarządzania lekcjami i dobry ład korporacyjny.
- Musi istnieć program Retencji i Transferu Wiedzy (zatrzymywania wiedzy w organizacji i jej transferu)

Jeśli zespół ISO przygotował się dobrze do audytu i nie ma dużych niezgodności, jednostka certyfikująca wyda certyfikat. W obszarach, w których zostaną zidentyfikowane niezgodności, będzie trzeba przedstawić plan poprawy, pokazujący w jaki sposób problem zostanie rozwiązany i jeśli zostanie uznane, że organizacja przeprowadziła wystarczające działania korygujące, certyfikat zostanie wydany.

Rolą Knowledge Managera jest wsparcie w eliminowaniu niezgodności z klauzulą 7.1.6.

Inne klauzule

Chociaż klauzula 7.1.6 odnosi się konkretnie do wiedzy, są również inne, gdzie zarządzanie wiedzą może mieć wpływ lub może ułatwić realizację. Dla przykładu - klauzula 7.2 dotyczy kompetencji organizacji wymagając zapewnienia, że pracownik ma odpowiednie kompetencje do swojej roli.

Knowledge Management ma wpływ na kompetencje i zespół KM może współpracować z HR, aby zbudować proces, który zapewni, że wiedza, potrzebna do budowania umiejętności i nabywania kompetencji, jest tam, gdzie być powinna. Warto przeanalizować swoją strategię zarządzania wiedzą, aby zobaczyć czy jest odpowiednio zaprojektowana, aby wspierać nabywanie nowej wiedzy, potrzebnej w świetle przyswłch kompetencji. Może być potrzebne

zbudowanie silniejszych więzi pomiędzy ludźmi i zespołami odpowiedzialnymi za rozwój organizacyjny i dopasowanie procesów KM do tego.

Klauzula 7.5 dotyczy dokumentowania informacji i sposobu, w jaki informacje konieczne dla skuteczności systemu jakości są zarządzane. To obejmuje sposób w jaki informacja jest tworzona, zapisywana, kontrolowana, dystrybuowana, udostępniana, wykorzystywana i utylizowana. Autorzy ISO jednoznacznie rozróżniają te dwa pojęcia (wiedza i informacja) i opisują je w dwóch różnych punktach.

Jak Knoco może pomóc



Jako doświadczeni praktycy Knowledge Management o światowej marce, możemy pomóc w przygotowaniu się do spełniania warunku zgodności z nową normą ISO 9001:2015 i dostarczeniu informacji w procesie audytu. W szczególności:

- Możemy dostarczyć [skan i ocenę \(assessment\) obszarów wiedzy krytycznej](#). To określi wiedzę konieczną do realizacji procesów i potwierdzenia zgodności produktów i usług, oceni jak dobrze jest ta wiedza zachowywana i udostępniana oraz wskaże plan działania dla doskonalenia.
- Możemy współpracować aby utworzyć [plan strategii KM](#) obejmujący listę działań wskazanych do usunięcia luk w wiedzy.
- Możemy zarekomendować [model \(framework\)](#) dla skutecznego zachowywania i zarządzania krytyczną wiedzą.
- Możemy przeprowadzić [ocenę \(assessment\) systemu lesson learning](#). To nie tylko określi bieżący status uczenia się z doświadczenia w organizacji, ale zarekomenduje odpowiedni [model "lesson learning"](#) włączając w to, jeśli taka będzie potrzeba. [system zarządzania lekcjami \(lessons management\)](#)

[system\).](#)

- Możemy współpracować przy stworzeniu [Strategii retencji i transferu wiedzy](#) aby zabezpieczyć organizację przed utratą wiedzy.

[Skontaktuj się](#) aby uzyskać poradę jak przygotować swoją organizację do tego, aby spełnić ISO 9001:2015 klauzula 7.1.6.

Knoco is the registered trademark of Knoco Ltd.

All company details can be found at www.knoco.com

Don't want to receive these emails anymore? You can [Unsubscribe](#)