

Ассамблеи государств – членов ВОИС

Пятьдесят пятая серия заседаний
Женева, 5-14 октября 2015 г.

СТРАТЕГИЯ ВСЕМИРНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ (ВОИС) В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Информационный документ, подготовленный Секретариатом

Настоящий документ содержит стратегию Всемирной Организации интеллектуальной собственности (ВОИС) в области управления знаниями на 2015-2018 гг.

[Стратегия в области управления знаниями следует]

Стратегия в области управления знаниями 2015-2018 гг.

СОДЕРЖАНИЕ

Резюме для руководства	3
Сфера охвата стратегии в области управления знаниями	4
Описание управления знаниями	4
Обоснование необходимости изменений	6
Возможности и компетенция руководства	6
Управление поиском контента и его распространением	6
Организационная культура и сотрудничество	6
Технические инструменты	6
Стратегия.....	7
Стратегический подход	7
Условия для управления знаниями.....	7
Процедуры управления знаниями.....	8
Стратегические цели управления знаниями.....	11
Стратегическая цель 1: развитие организационной культуры «управления знаниями»	11
Стратегическая цель 2: введение общеорганизационного набора процедур и инструментов для управления знаниями	11
Стратегическая цель 3: определение и публикация «единого источника достоверных данных» для ресурсов знаний и информации.....	11
Стратегическая цель 4: согласование и интеграция с задачей обеспечения устойчивости организации.....	11
Принципы реализации стратегии	11

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

Сокращение	Определение
ОВАН	Отдел внутреннего аудита и надзора
ИС	Интеллектуальная собственность
ОИГ	Объединенная инспекционная группа
ОРУ	Обзор системы руководства и управления
ВОИС	Всемирная организация интеллектуальной собственности

РЕЗЮМЕ ДЛЯ РУКОВОДСТВА

Настоящая стратегия в области управления знаниями была разработана в ответ на рекомендации, сделанные в докладе Объединенной инспекционной группы (ОИГ) от 2014 г. «Обзор системы управления и администрации во Всемирной организации интеллектуальной собственности»¹, и основана на ряде последующих рекомендаций, сделанных после проведения внутренней оценки обмена знаниями², а также призвана помочь в достижении ряда стратегических целей, изложенных в Среднесрочном стратегическом плане ВОИС на 2010-2015 гг.³

Основное внимание в рамках настоящей стратегии уделяется следующему:

- совершенствованию существующих условий для управления знаниями в ВОИС; и
- внедрению общеорганизационных процедур управления знаниями.

Реализация стратегии позволит достичь следующие четыре стратегические цели в области управления знаниями:

- развитие организационной культуры «управления знаниями»;
- внедрение общеорганизационного набора процедур и инструментов управления знаниями;
- определение и публикация «единого источника достоверной информации» для целей формирования ресурсов информации и знаний;
- согласование и интеграция стратегии в области управления знаниями с организационной стратегией устойчивости.

¹ JIU/REP/2014/2, «Обзор системы управления и администрации во Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС)».

² WIPO IAOD - Evaluation Report: Knowledge Sharing in WIPO (EVAL 2014-02)

³ WIPO A/48/3, «Среднесрочный стратегический план ВОИС на 2010-2015 гг.».

СФЕРА ОХВАТА СТРАТЕГИИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Подготовленный Объединенной инспекционной группой в 2014 г. «Обзор системы управления и администрации в ВОИС»⁴ содержит рекомендацию о необходимости *«разработать окончательный вариант стратегии ВОИС в области управления знаниями и представить ее Генеральной Ассамблее к концу 2015 г.»*. В нем также указывается на отсутствие структурированного подхода к управлению знаниями на общеорганизационном уровне и отмечается, что отсутствие последовательного подхода, вероятно, сделает *«текущую деятельность неэффективной и не позволит должным образом распространять информацию об извлеченных уроках, касающихся профильных и административных направлений работы.»* Реализация стратегии должна *«обеспечить систематическое фиксирование и распространение в различных секторах знаний, созданных или полученных организацией, ее «институциональной памяти» и извлеченных уроков»*.

Настоящая стратегия в области управления знаниями была отчасти разработана в качестве ответа на рекомендацию ОИГ, а также в целях упрощения координации нескольких текущих инициатив по обеспечению и поддержанию ряда аспектов управления знаниями.

В рамках данной стратегии знания определяются как факты и информация, приобретаемые опытным путем, в то время как на концептуальном уровне управление знаниями можно кратко охарактеризовать как *«обеспечение того, чтобы соответствующие люди имели доступ к соответствующим знаниям и обладали соответствующей квалификацией для принятия полностью обоснованных решений»*. Дополнительные определения управления знаниями в контексте ВОИС приводятся ниже в данном документе.

Сфера охвата настоящей стратегии в области управления знаниями является следующей:

- Создаваемые и управляемые внутри организации знания, являющиеся результатом деятельности ВОИС, включая осуществление управленческих и административных функций.
- Создаваемые и управляемые внутри организации знания, являющиеся результатом взаимодействия ВОИС с внешними заинтересованными сторонами, включая национальные ведомства ИС.
- Знания, приобретаемые в процессе взаимодействия ВОИС с внешними заинтересованными сторонами, такими как эксперты по определенным вопросам.
- Знания, которые ВОИС создает непосредственно для передачи внешним заинтересованным сторонам, в том числе через Академию ВОИС.

ОПИСАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

В научной литературе и отраслевых источниках приводится множество определений управления знаниями. На основе этих определений было составлено собственное определение в отношении ВОИС, которое играет центральную роль для установления сферы охвата стратегии в области управления знаниями:

⁴ JIU/REP/2014/2, «Обзор системы управления и администрации во Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС)».

«Управление знаниями – это направление работы, которое способствует обеспечению комплексного подхода к идентификации, сбору, поиску, распространению, передаче, использованию и повторному использованию ресурсов информации и знаний ВОИС. Благодаря осуществлению этой работы персонал, процедуры и технологии будут использовать реализуемую ценность и выгоды данных ресурсов информации и знаний, что будет способствовать повышению организационной эффективности и степени инноваций».

В рамках определения управления знаниями также важно проводить четкое различие между данными, информацией и знаниями:

- **Данные** – факты и статистические сведения, собираемые в справочно-аналитических целях.
- **Информация** – данные, представленные в определенном контексте, что придает им смысл и актуальность.
- **Знания** – результат сочетания информации с опытом и ее толкования.

Существует три отдельные категории знаний, управление каждой из которых сопряжено с определенными трудностями:

- **Явные знания** – состоят из знаний, формализованных, кодифицированных и закрепленных в документах и базах данных в различной форме, и их примерами могут служить служебные инструкции ВОИС, отчеты о работе миссий и тесты договоров.
- **Неявные (воплощенные) знания** – также именуются интуитивными знаниями или «ноу-хау». Такие знания получают опытным путем, и поэтому их трудно кодифицировать в виде документа; они воплощены в отдельных людях, например руководителях и экспертах ВОИС.
- **Материализованные знания** – состоят из знаний, заложенных в продуктах и процедурах, включая операционные знания в рамках системы РСТ и Мадридской и Гаагской систем обработки заявок.

ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ

В качестве ответа на доклад ОИГ недавно (в 2014 г.) была проведена независимая оценка⁵ для определения степени готовности ВОИС к осуществлению обмена знаниями. Данная оценка была сосредоточена на деятельности, процедурах и организационной культуре ВОИС применительно только к обмену знаниями. Основные результаты оценки были использованы в качестве общего показателя управления знаниями в ВОИС в более широком плане и охватывают ряд аспектов, которые более подробно рассматриваются ниже.

ВОЗМОЖНОСТИ И КОМПЕТЕНЦИЯ РУКОВОДСТВА

В ВОИС разработан ряд положений политики, процедур и принципов, которые не всегда могут быть взаимосвязанными или непосредственно касаться обмена знаниями. Инновационные или многомерные подходы к обмену знаниями в организации не всегда легко различимы, особенно в контексте разработки стратегии или планирования миссий.

УПРАВЛЕНИЕ ПОИСКОМ КОНТЕНТА И ЕГО РАСПРОСТРАНЕНИЕМ

Существует необходимость в более широком и более эффективном обмене информацией и знаниями между различными секторами. Отмечается отсутствие согласованных общеорганизационных инструментов и процедур для упрощения управления контентом и обмена знаниями, и нет достаточной ясности в отношении распределения ролей и обязанностей в области внутренних связей и делопроизводства в организации.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И СОТРУДНИЧЕСТВО

Несмотря на то что сотрудничество имеет место внутри секторов, существуют широкие неиспользованные возможности для обеспечения эффективного обмена знаниями в рамках всей организации. Обмен знаниями еще не стал важным или центральным компонентом организационной культуры ВОИС; требуются дополнительные процедуры, стимулы и методики для поощрения обмена знаниями.

ТЕХНИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ

В последние несколько лет в ВОИС были разработаны и внедрены несколько технических приложений и инструментов, хотя и разрозненных, которые включают в себя реорганизованный веб-сайт, сайт WIKI, интранет и инструмент планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР) и все из которых оказали положительное влияние на обмен информацией и знаниями. Для формирования более эффективных методов организации данных и информации ВОИС, обеспечения эффективного доступа к ним и их использования необходим стратегический подход к реализации цифровой революции и совершенствование системы управления контентом. Внедрение новых инструментов в ВОИС должно и впредь поддерживать инновации и сотрудничество, а не создавать новых преград.

⁵ WIPO IAOD - Evaluation Report: Knowledge Sharing in WIPO (EVAL 2014-02).

СТРАТЕГИЯ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

При осуществлении своей деятельности ВОИС собирает, создает, обрабатывает и хранит значительные объемы данных и информации, некоторые из которых преобразуются в знания. Учитывая общепризнанную ценность этих знаний, а также то обстоятельство, что на их создание были затрачены определенные средства, крайне важно и необходимо защищать и эффективно использовать эти инвестиции. В настоящей стратегии в области управления знаниями определяется система, которая будет внедрена в ВОИС с тем, чтобы организация могла извлекать и эффективно использовать выгоды, связанные с этими знаниями.

Для того чтобы ВОИС могла реализовать и использовать выгоды, связанные с ее существующими и новыми ресурсами знаний, необходимо задействовать сочетание двух потенциалов: потенциал условий для управления знаниями и потенциал процедур управления знаниями.

Потенциал условий для управления знаниями основан на структурах, положениях политики, организационной культуре и системах, которые обеспечат развитие управления знаниями, в то время как потенциал процедур управления знаниями сосредоточен на стандартизации жизненного цикла знаний в ВОИС.

На основе информации, представленной в докладе ОИГ, а также оценки существующего потенциала управления знаниями, ВОИС предлагает сосредоточить внимание на следующих аспектах:

- усиление существующего потенциала условий для управления знаниями в ВОИС; и
- внедрение общеорганизационных процедур управления знаниями.

Осуществление этой стратегии будет способствовать достижению вспомогательной стратегической цели IX ВОИС «*Эффективная структура административно-финансовой поддержки, позволяющая ВОИС выполнять свои программы*», а также формированию общеорганизационного потенциала, который будет задействован в достижении основополагающих стратегических целей I – VII ВОИС.

УСЛОВИЯ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Условия для управления знаниями – это условия, которые должны способствовать осуществлению процедур управления знаниями. ВОИС признает важность формирования таких условий, а также процедур, так как в противном случае применение процедур будет носить «автоматический характер» и не будет устойчивым.

Организационные структуры и механизмы контроля для управления знаниями

ВОИС продолжит создание надлежащих неформальных организационных структур для координации деятельности различных секторов организации в области управления знаниями, обеспечивая в то же время, чтобы контроль над ресурсами знаний оставался за каждым соответствующим сектором.

ВОИС были разработаны и применены ряд положений политики, которые косвенно способствуют управлению знаниями; поэтому, действуя в соответствии с ранее сделанными рекомендациями⁶, ВОИС разработает определенный набор положений

⁶ WIPO IAOD - Evaluation Report: Knowledge Sharing in WIPO (EVAL 2014-02).

политики в поддержку управления знаниями и обеспечит соответствие этой цели существующих положений политики.

Организационная культура управления знаниями и ожидания в отношении форм поведения

Общепризнано, что для успешного управления знаниями в организации, а также для того, чтобы такая организация, как ВОИС, стала действительно «организацией знаний», деятельность в области управления знаниями должна быть еще более связана с культурой самой организации. Сотрудники должны учитывать то, как управление знаниями может помочь им в осуществлении их функций, а также то, как любое использование ими ресурсов информации или знаний может повлиять на общеорганизационные знания.

Таким образом, в ВОИС будет начат процесс укрепления организационной культуры управления знаниями в качестве ключевого компонента проектов, которые будут реализованы в результате принятия настоящей стратегии.

Сохранение знаний и устойчивость организации

Реализация стратегии в области управления знаниями займет достаточно много времени в столь крупной организации, как ВОИС. По этой причине необходимо понимать ценность различных видов ресурсов знаний для ВОИС, последствия утраты таких ресурсов знаний, а также риски того, что знания не будут сохранены, прежде чем они могут быть утеряны или уничтожены.

Необходимо обеспечить согласование стратегии в области управления знаниями, в том числе последующих проектов, связанных с ее осуществлением, с принятой ВОИС инициативой повышения устойчивости организации. Осуществление инициативы повышения устойчивости организации поможет в определении и мониторинге ресурсов знаний ВОИС, которые считаются критически важными для организации или ее деятельности и которые могут быть утрачены вследствие непредвиденных перемещений сотрудников или в результате какого-либо чрезвычайного события. В рамках инициативы повышения устойчивости организации будут также определены критически важные ресурсы знаний, которые потребуются на этапе восстановления и реконструкции в случае возникновения чрезвычайного события.

Системы и технологии управления знаниями

В современной основанной на знаниях организации, такой как ВОИС, инструменты для повседневного применения и работы систем управления знаниями, главным образом, основаны на прикладных программах ИКТ. Это было отмечено в отчете об оценке⁷, и поэтому в соответствии с рекомендациями, сделанными в этом отчете, ВОИС продолжит внедрение технологий, призванных усилить процедуры систематизирования, хранения и поиска ресурсов знаний.

ПРОЦЕДУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

ВОИС в ходе своей деятельности повсеместно формирует знания. В отсутствие управления знаниями в рамках системы последовательных процедур они могут быть утеряны, что не позволит ВОИС их повторно использовать внутри организации или

⁷ WIPO IAOD - Evaluation Report: Knowledge Sharing in WIPO (EVAL 2014-02) – вывод 10.

передать их другим заинтересованным сторонам. Введение процедур для надлежащего управления знаниями станет ключевым элементом деятельности организации по дальнейшему повышению ее эффективности.

Процедуры идентификации и обнаружения знаний

ВОИС введет процедуры идентификации и обнаружения знаний, которые упростят идентификацию существующих источников знаний и позволят обнаруживать знания, которые могут быть скрыты в имеющихся данных и информации.

Эти знания могут находиться как внутри организации, так и за ее пределами, в распоряжении заинтересованных сторон, таких как национальные ведомства ИС, партнерские организации, научные учреждения и другие поставщики.

Оценка и организация ресурсов знаний

Концепция того, что знания представляют собой ценный ресурс, является не новой, и для того, чтобы ВОИС как организация, основанная на знаниях, могла извлекать выгоду из данных ресурсов знаний, они должны быть классифицированы, оценены и должным образом поделены на категории. Все сотрудники ВОИС и внешние заинтересованные стороны в процессе своей деятельности создают знания, но именно ВОИС должна разработать инструменты и положения политики и определить оптимальную практику для оценки этих знаний, их классификации по категориям и надлежащей организации. Ресурсы знаний должны быть подготовлены таким образом, чтобы они могли быть идентифицированы, найдены и поняты их пользователями. Поэтому ВОИС будет применять процедуры для оценки своих ресурсов знаний и их классификации по категориям, причем как уже существующих знаний, так и знаний в процессе формирования.

Процедуры обмена знаниями

ВОИС будут приняты процедуры обмена знаниями, которые сыграют ключевую роль как для повторного использования, так и формирования знаний. Обмен знаниями зависит от привычек и готовности отдельного работника выискивать и/или воспринимать источники знаний. Должны быть созданы надлежащая культура и стимулы, которые при необходимости должны поддерживаться соответствующими целями в отношении обмена знаниями, установленными в рамках системы профессиональной аттестации сотрудников.

Формирование и приобретение знаний

ВОИС будет способствовать формированию знаний путем принятия процедур формирования знаний, в основу которых будут положены принципы обмена знаниями, сотрудничества и доступа к соответствующим данным, информации и существующим знаниям. Способность создавать новые знания и впоследствии управлять этими знаниями является одним из элементов постоянной работы ВОИС над повышением своей организационной эффективности.

Под приобретаемыми знаниями понимаются знания, которые ВОИС получает из внешних источников в процессе своей деятельности, и к таким внешним источникам относятся внешние эксперты, партнеры, ведомства ИС, клиенты и поставщики. сообщества могут охватывать широкие круги за рамками организация, включая внешние заинтересованные стороны, которые будут способствовать формированию выгод и получать определенные выгоды за счет реализации стратегии ВОИС в области управления знаниями.

Повторное использование знаний

Если ВОИС сможет повторно использовать свою существующую базу знаний, она добьется большей эффективности, так как ей не будет необходимо воссоздавать знания, затрачивая на это время и бюджетные ресурсы.

Таким образом, в результате введения в ВОИС процедур управления знаниями, включая идентификацию и организацию знаний, ВОИС сможет более эффективно повторно использовать созданные и приобретенные ею знания. Поэтому в ВОИС будут введены процедуры для обеспечения более широкого повторного использования знаний.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Была поставлена задача, чтобы стратегия ВОИС в области управления знаниями опиралась на существующие инициативы с ориентацией на перспективу, и в рамках стратегии были предложены четыре стратегические цели, достижение которых позволит значительно расширить потенциал управления знаниями в ВОИС в областях, связанных с людскими ресурсами, процедурами и технологиями, а также будет способствовать достижению стратегической цели IX – создание эффективной структуры административно-финансовой поддержки, позволяющей ВОИС выполнять свои программы.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ 1: РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ «УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ»

Данная цель обеспечит восприятие управления знаниями в качестве неотъемлемого элемента повседневной деятельности, а также понимание сотрудниками ВОИС их обязанностей и того, как управление знаниями влияет на их повседневную работу, а их повседневная работа влияет на управление знаниями. В конечном итоге, это обеспечит более эффективное управление ресурсами знаний, подотчетность за деятельность, связанную с управлением знаниями, и формирование чувства общей ответственности за управление знаниями и извлекаемых из этого общих выгод.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ 2: ВВЕДЕНИЕ ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОННОГО НАБОРА ПРОЦЕДУР И ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Данная цель обеспечит принятие в ВОИС стандартизованного набора процедур и инструментов для управления знаниями, что послужит единой отправной точкой для применения сотрудниками ВОИС процедур управления знаниями.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ 3: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ПУБЛИКАЦИЯ «ЕДИНОГО ИСТОЧНИКА ДОСТОВЕРНЫХ ДАННЫХ» ДЛЯ РЕСУРСОВ ЗНАНИЙ И ИНФОРМАЦИИ

Данная цель обеспечит, чтобы каждый вид ресурсов данных, информации или знаний имел четко определенный источник, и информация об этом четко определенном источнике доводилась до сведения всех заинтересованных сторон, что обеспечит более широкое повторное использование ресурсов данных, информации или знаний в ВОИС.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ 4: СОГЛАСОВАНИЕ И ИНТЕГРАЦИЯ С ЗАДАЧЕЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Данная цель обеспечит, чтобы необходимые ВОИС ресурсы знаний были идентифицированы и управлялись надлежащим образом, даже в случае нарушений или изменений в работе организации, в том числе в результате непредвиденных перемещений сотрудников или возникновения чрезвычайных ситуаций.

ПРИНЦИПЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Обеспечение выгод для организации

В ходе реализации данной стратегии каждый соответствующий проект или инициатива должны будут включать цель достижения прямых реализуемых выгод для ВОИС и/или внешних заинтересованных сторон, а не служить лишь очередной вехой дорожной карты в области управления знаниями.

Выгоды от управления знаниями должны быть не только внутренними выгодами для ВОИС

В ходе реализации данной стратегии и вспомогательных проектов и инициатив должны быть учтены требования внешних заинтересованных сторон, равно как потребности внутренних заинтересованных сторон и пользователей для получения максимальных выгод от управления знаниями.

Управление знаниями – это процесс, а не конечная цель

В ходе реализации данной стратегии, а также последующих стратегий, связанных с управлением знаниями, важно, чтобы управление знаниями понималось как непрерывная и поэтапная деятельность, призванная обеспечивать постоянное усовершенствование условий и процедур.

[Конец документа]

