

**УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В СИСТЕМЕ  
ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ**

Подготовил:

*Хуан Луис Ларрабуре*

**Объединенная инспекционная группа**

**Женева, 2007 год**



**Организация Объединенных Наций**



**УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В СИСТЕМЕ  
ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ**

Подготовил:

*Хуан Луис Ларрабуре*

**Объединенная инспекционная группа**



**Организация Объединенных Наций, Женева, 2007 год**



## РЕЗЮМЕ

### Управление знаниями в системе Организации Объединенных Наций

JIU/REP/2007/6

#### Основные установленные факты и выводы

- В вопросе о том, что же представляют собой "знания" в контексте системы Организации Объединенных Наций, понимания мало. Разные организации по-разному толкуют управление знаниями (УЗ). Кроме того, толкование УЗ внутри обследованных организаций отнюдь не является единообразным, и можно выделить различные уровни сложности в деле понимания УЗ и его роли и значимости в рамках конкретной организации, а также в рамках всей системы Организации Объединенных Наций.
- УЗ - это широкая концепция, охватывающая процессы выявления и сбора соответствующей информации и имеющихся на данном этапе знаний, их классификацию и хранение, своевременное распространение и обновление. Хранение и управление знаниями являются дорогостоящими; кроме того, объем информации и знаний, имеющихся в системе Организации Объединенных Наций, значителен. Таким образом, для повышения эффективности той или иной организации обновление знаний должно также включать в себя процессы свертывания деятельности по сбору устаревших, излишних или неактуальных знаний и управлению ими.
- УЗ в системе Организации Объединенных Наций находится на начальных этапах. Уровень развития УЗ в остальных звеньях системы Организации Объединенных Наций сопоставим с уровнем его развития в Секретариате. Большинство установленных фактов, выводов и рекомендаций, сделанных в докладе Управления служб внутреннего надзора (УСВН) об УЗ в Секретариате<sup>1</sup>, имеют очень большое сходство с фактами, выводами и рекомендациями, изложенными в настоящем обзоре системы Организации Объединенных Наций в целом. И это неудивительно с учетом раннего этапа развития УЗ как в Секретариате, так и во всей системе Организации Объединенных Наций. Вместе с тем между настоящим обзором и докладом УСВН имеется существенная разница. Если УСВН рекомендует Координационному совету руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР) разработать стратегию УЗ для системы Организации Объединенных Наций, то Инспектор убежден, что максимум, чего можно просить от КСР, - разработать общие определения, терминологию и общие стандарты и руководящие принципы по УЗ. Это обусловлено тем, что клиенты каждого подразделения системы Организации Объединенных Наций сильно разнятся; характер работы, потребности в знаниях и имеющиеся ресурсы для УЗ также значительно варьируются между организациями системы Организации Объединенных Наций. В настоящем докладе приводятся новые элементы, необходимые для разработки индивидуальных стратегий УЗ и обмена знаниями (ОЗ).
- В настоящее время в системе Организации Объединенных Наций существует множество разных и не связанных друг с другом проектов в области УЗ; те из них, которые упоминались обследованными организациями, приводятся для информации в приложении III. В целом они являются результатом личных и неформальных инициатив и не составляют часть всеобъемлющей стратегии УЗ. Отправной точкой в разработке стратегии УЗ является оценка

<sup>1</sup> Доклад Управления служб внутреннего надзора (УСВН) о тематической оценке сетей управления знаниями в деле достижения целей, поставленных в Декларации тысячелетия (E/AC.51/2006/2).

потребностей клиентов в знаниях (что нужно нашим клиентам?); это следует сделать как для внутренних, так и для внешних клиентов; на втором этапе потребуется провести внутреннюю инвентаризацию знаний (чем мы уже располагаем?); последующий сравнительный анализ потребностей клиентов и результатов внутренней инвентаризации знаний должен привести к выявлению существующих дублирующих элементов и пробелов в информации. Стратегия УЗ должна быть направлена на их устранение; на установление того, какие инструменты следует использовать для сбора, хранения, обновления и распространения информации; на определение потребностей в ресурсах и их мобилизацию; и наконец, стратегия должна предусматривать процессы и инструменты, необходимые для оценки и измерения деятельности в области УЗ и, тем самым, для обоснования различных конечных результатов.

- Инспектор убежден, что если бы каждая организация провела подобные всеобъемлющие обзоры информации и отразила бы их результаты в стратегии, то можно было бы добиться существенной экономии за счет свертывания сбора, обработки и распространения информации, спрос на которую в настоящее время мал или крайне незначителен. С другой стороны, анализ "пробелов в информации", которые существуют у пользователей в настоящее время или которые могут возникнуть в ближайшем будущем, помог бы лучше определить те типы и области знаний, которые потребуются данной организации, и для целей сбора этой информации можно было бы выделить ресурсы.
- Конечная цель УЗ заключается в улучшении результативности работы организаций и персонала. Вне зависимости от нынешнего неструктурированного подхода к УЗ, все обследованные организации усматривают в нем потенциальную ценность и считают его важной движущей силой в деле улучшения результативности работы организаций. Кроме того, УЗ рассматривается как инструмент, который может облегчать и стимулировать изменения в существующей управленческой культуре и ускорять инновационные процессы в организациях. Инспектор убежден в том, что в случае налаженного обмена знания могут расти в геометрической прогрессии, способствуя улучшению результативности работы организаций; в этом отношении он разделяет мнения самих организаций.
- Инспектор в полной мере разделяет выраженное УСВН мнение о том, что эффективное использование главного актива системы Организации Объединенных Наций - ее знаний - имеет решающее значение для достижения целей различных организаций системы. Информация в виде докладов и других документов в сочетании с исследованиями, анализом и экспертными знаниями сотрудников является главным ресурсом, который организация использует для содействия прогрессу в достижении организационных целей. "Задача по-прежнему заключается в систематическом и эффективном формировании, систематизации и объединении знаний и обмена ими в интересах достижения этих межтематических целей."<sup>2</sup>

## **Рекомендации**

### **Рекомендация 1**

**Координационному совету руководителей системы Организации Объединенных Наций через свой Комитет высокого уровня по вопросам управления следует разработать:**

- a) общее определение управления знаниями для использования всеми организациями системы Организации Объединенных Наций;**
- b) глоссарий общей терминологии, который может использоваться при разработке**

<sup>2</sup>

Там же.

стратегий и инициатив в области управления знаниями;

с) минимальный общий набор руководящих принципов для использования в качестве основы каждой организацией системы Организации Объединенных Наций при разработке ее собственной стратегии управления знаниями.

#### **Рекомендация 2**

Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует:

а) провести обследование потребностей в знаниях клиентов (внутренних и внешних) своих организаций;

б) провести внутреннюю инвентаризацию знаний в каждой организации;

с) выявить и устранить потенциальные пробелы в знаниях, существующие между потребностями клиентов и знаниями, имеющимися в каждой организации;

д) разработать или пересмотреть стратегию управления знаниями в своей организации на основе вышеуказанных пунктов и руководящих принципов, которые будут разработаны КСР.

#### **Рекомендация 3**

Генеральной Ассамблее и соответствующим руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций следует принять необходимые меры для создания в каждой организации специализированных подразделений по управлению знаниями. Подразделениям по управлению знаниями следует предоставить необходимые финансовые и людские ресурсы в соответствии с профилем и специфическими потребностями каждой организации.

#### **Рекомендация 4**

Координационному совету руководителей системы Организации Объединенных Наций следует рассмотреть возможность разработки общей поисковой системы, которая может облегчить взаимное подключение и доступ различных организаций системы к знаниям и информации, включая интранеты и базы данных, имеющиеся в системе Организации Объединенных Наций.

#### **Рекомендация 5**

Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует закрепить навыки обмена знаниями в качестве одного из критериев, подлежащих оценке в рамках системы служебной аттестации сотрудников.





## СОДЕРЖАНИЕ

	<i>Пункты</i>	<i>Стр.</i>
<b>РЕЗЮМЕ</b> .....		iii
<b>СОКРАЩЕНИЯ</b> .....		viii
<b>I. ВВЕДЕНИЕ</b> .....	1 - 9	1
<b>II. МЕТОДОЛОГИЯ</b> .....	10 - 15	3
<b>III. УСТАНОВЛЕННЫЕ ФАКТЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ</b> .....	16 - 51	4
A. Отсутствие единого или всеобъемлющего понимания концепции управления знаниями .....	16 - 23	4
B. Стратегия управления знаниями .....	24 - 31	6
C. Управление знаниями и информационно- коммуникационные технологии .....	32 - 43	8
D. Движущие факторы и препятствия .....	44 - 51	10
<b>Приложения</b>		
I. Список обследованных организаций .....		12
II. Результаты обследования .....		13
III. Примеры инициатив в области управления знаниями, приведенные обследованными организациями .....		17
IV. Обзор действий, которые необходимо предпринять участвующим организациям по рекомендациям ОИГ JIU/REP/2007/6 .....		22

## СОКРАЩЕНИЯ

ВМО	Всемирная метеорологическая организация
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ВОИС	Всемирная организация интеллектуальной собственности
ВПП	Всемирная продовольственная программа
ВПС	Всемирный почтовый союз
ИКАО	Международная организация гражданской авиации
ИКТ	Информационно-коммуникационные технологии
ИМО	Международная морская организация
ИТ	Информационные технологии
КВУУ	Комитет высокого уровня по вопросам управления (КСР)
КПК	Комитет по программе и координации
КСР	Координационный совет руководителей системы Организации Объединенных Наций
МАГАТЭ	Международное агентство по атомной энергии
МОТ	Международная организация труда
МСЭ	Международный союз электросвязи
МТЦ	Международный торговый центр
НПО	Неправительственная организация
ОЗ	Обмен знаниями
ОИГ	Объединенная инспекционная группа
ПООН	Пропуск Организации Объединенных Наций
УЗ	Управление знаниями
УОКР	Управление, ориентированное на конкретные результаты
УСВН	Управление служб внутреннего надзора
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
ЦРДТ	Цели в области развития, сформулированные в Декларации тысячелетия
ЮНВТО	Всемирная туристская организация
ЮНЕСКО	Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры
ЮНИДО	Организация Объединенных Наций по промышленному развитию
ЮНОПС	Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов
ЮНЭЙДС	Объединенная программа Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу

## I. ВВЕДЕНИЕ

1. Система Организации Объединенных Наций действует в мире растущего спроса на информацию в большинстве секторов и областей ее деятельности. Информация является сердцевинной большинства направлений деятельности Организации Объединенных Наций и организаций общей системы, и она имеет жизненно важное значение для успешного осуществления программной деятельности, а также работы нормативного характера. В этой связи ожидается, что роль системы Организации Объединенных Наций в качестве источника структурированной информации, или знаний, достигнет беспрецедентного уровня заметности в глобальном информационном обществе.

2. В этом контексте значительное влияние на характер функционирования сложной и многоплановой организации, подобной Организации Объединенных Наций, оказывают два параллельных явления. Во-первых, это значительный прорыв в сфере информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), которые позволяют организациям обеспечивать беспрецедентное управление крупными массивами информации на основе процессов выявления, сбора, хранения, обработки, анализа и своевременного распространения соответствующих данных и информации.

3. Второй аспект тесно связан с сохранением институциональной памяти. Способы фиксации, сохранения, обновления и распространения содержания институциональной памяти оказывают сильное воздействие на эффективность организаций. Это имеет особое значение для Организации Объединенных Наций в силу двух основных факторов: первым из них является ожидаемый выход в отставку значительного числа руководителей, входящих в число представителей так называемого "поколения беби-бума", а вторым - усиление требований к гибкости и мобильности персонала в рамках всей системы<sup>3</sup>. Усиление мобильности потребует новых и более действенных механизмов управления институциональной памятью. Налицо потребность в эффективных процессах введения в курс дела сотрудников, которые могут облегчить мобильность персонала не только в Секретариате, но и в различных организациях, фондах и программах системы Организации Объединенных Наций.

4. Признавая значимость этих явлений, многие корпорации, а также государственные организации пересмотрели свои методы управления знаниями, которые им необходимы для действенного и эффективного удовлетворения потребностей их клиентов, будь то внутренних или внешних. Хотя управление знаниями столь же старо, как и само человечество, только в начале 1990-х годов сочетание структурированного подхода к приобретению знаний и появления новых технологий привело к становлению концепций "управления знаниями" (УЗ) и "обмена знаниями" (ОЗ).

5. Формированию этого нового подхода к работе с информацией, вне всякого сомнения, способствовал невиданный рост Интернета в сочетании с отпочковывавшимися от него интранетами, экстранетами, порталами, блогами и т.д., которые создали колоссальный сетевой потенциал, определяющий скорость движения, взаимозависимость и глобальный доступ общества и организаций, позволяя им моментально генерировать и распространять информацию по всему миру.

6. Организация Объединенных Наций не является здесь исключением, и в системе Организации Объединенных Наций родился целый ряд разнообразных инициатив в области УЗ/ОЗ. В стремлении лучше уловить суть этого явления Комитет по программе и координации (КПК) на своей сорок пятой сессии предложил Управлению служб внутреннего надзора (УСВН) провести тематическую оценку сетей УЗ<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Примером этого является новая политика в области мобильности персонала, разработанная Секретариатом Организации Объединенных Наций.

<sup>4</sup> Комитет рекомендовал для следующей тематической оценки УСВН тему "Сети управления знаниями в деле достижения целей, поставленных в Декларации тысячелетия", см. A/60/16 и Согг.1, пункт 186.

7. В рамках оценки, проведенной УСВН<sup>5</sup>, был проанализирован вопрос о том, как Секретариат, фонды и программы обмениваются знаниями на внутренней основе и между собой, как в целом, так и в контексте целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия (ЦРДТ). Оценка УСВН была сфокусирована на Секретариате, и в его обзоре не было проведено анализа ОЗ с внешними партнерами, равно как и не были изучены потребности государств-членов в укреплении потенциала в области УЗ.

8. В своем докладе УСВН пришло к следующим основным выводам:

- a) в Секретариате нет единого понимания концепций УЗ или ОЗ;
- b) понятия знаний и информации часто путают, а УЗ, как правило, связывают с распространением информации;
- c) процесс ОЗ в поддержку ЦРДТ носит недостаточно стратегический характер, является недостаточно целенаправленным или не в полной мере увязанным с организационными целями;
- d) механизмы и процессы фиксации и передачи передового опыта, извлеченных уроков и знаний покидающих Организацию сотрудников в целом являются неадекватными;
- e) определенные технологии ОЗ имеются, но не всегда используются;
- f) многие сети в поддержку ЦРДТ являются индивидуальными и неформальными. Хотя они и имеют важное значение, они эффективны лишь частично. Сотрудники указывают на такие позитивные последствия функционирования сетей знаний, как повышение эффективности, уменьшение дублирования и улучшение качества работы; однако непосредственная оценка результатов функционирования сетей является ограниченной;
- g) в Секретариате культура обмена знаниями не всегда является открытой, поддержка со стороны старшего руководящего звена ограничена, отсутствуют стимулы и меры поощрения, имеются лишь единичные организационные стратегии ОЗ, а ресурсы, специально выделяемые для обмена знаниями, минимальны или вовсе отсутствуют;
- h) персонал весьма заинтересован в обмене знаниями, связанными с достижением ЦРДТ, и департаменты начинают разрабатывать инициативы, подкрепляющие заинтересованность сотрудников в использовании знаний в целях более эффективного выполнения их работы.

9. УСВН предложило следующие шесть рекомендаций: решать конкретные вопросы в рамках общесистемной стратегии; поручить Целевой группе Секретариата по вопросам обмена знаниями разработать стратегию обмена знаниями для Секретариата; разработать экспериментальный проект обмена знаниями в процессе подготовки докладов; учредить специальное подразделение Секретариата для упрощения и направления процесса ОЗ; включить процесс ОЗ в систему служебной аттестации; и включить компонент обмена знаниями в программу профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала. В настоящем докладе деятельность в области УЗ рассматривается с общесистемной точки зрения, и он дополняет предыдущий обзор, проведенный УСВН по тематической оценке сетей ОЗ в деле достижения целей, поставленных в Декларации тысячелетия.

---

<sup>5</sup> Доклад Управления служб внутреннего надзора (УСВН) о тематической оценке сетей управления знаниями в деле достижения целей, поставленных в Декларации тысячелетия (E/AC.51/2006/2).

## II. МЕТОДОЛОГИЯ

10. Методология, использовавшаяся при подготовке настоящего доклада, была разделена на два этапа. На первом этапе был проведен обширный обзор литературы по теме УЗ в целях определения современного состояния этой концепции и ее применимости к системе Организации Объединенных Наций. Второй этап представлял собой этап сбора данных на основе использования трех разных анкет, которые были распространены среди специализированных учреждений (см. приложение I). Две анкеты были адресованы организациям, а третья была разослана трем произвольно выбранным сотрудникам, наделенным управленческими функциями, из каждой участвующей организации.

11. С помощью первой общеорганизационной анкеты предполагалось оценить нынешнее понимание того, что представляет собой УЗ в обследуемых организациях. Цель второй общеорганизационной анкеты заключалась в том, чтобы установить следующее: существует ли единое понимание термина "управление знаниями" и его содержания; мнение о необходимости применения УЗ в различных организациях системы Организации Объединенных Наций; понимание стратегий, структур и инициатив в области УЗ; формальные и неформальные круги, привлекаемые для реализации таких инициатив; подкрепляющие факторы и барьеры для развития деятельности в области УЗ и т.д. Третья анкета была использована для выявления неформальных инициатив, а также для перекрестной проверки и сбора информации о взглядах и мнениях относительно УЗ отдельных сотрудников, наделенных управленческими функциями. Затем данные, полученные с помощью этих анкет, были проанализированы и выверены. Подробности, касающиеся результатов анкетирования, приводятся в приложении II.

12. Примененная методология имеет ряд недостатков. Данная оценка не является всеобъемлющей оценкой всех механизмов и методов обмена знаниями в системе Организации Объединенных Наций, а сфокусирована главным образом на тех элементах, которые были сочтены опрошенными организациями и отдельными лицами наиболее важными для объективного применения УЗ в рамках системы. Инспектор надеется, что настоящий доклад поможет в выборе пути, по которому следует пойти при будущей разработке стратегий УЗ/ОЗ, и в определении задач соответствующей деятельности в рамках системы Организации Объединенных Наций, в частности деятельности межучрежденческой целевой группы по УЗ, созданной Координационным советом руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР) через его Комитет высокого уровня по вопросам управления (КВУУ).

13. От участвующих организаций были запрошены замечания по проекту доклада, которые были приняты во внимание при его окончательной доработке. В соответствии со статьей 11.2 статута Объединенной инспекционной группы настоящий доклад был окончательно доработан после консультаций между Инспекторами, с тем чтобы взвесить предлагаемые выводы и рекомендации с учетом коллективного мнения Группы.

14. Для облегчения работы с докладом, а также выполнения содержащихся в нем рекомендаций и контроля за их выполнением в приложении IV приводится таблица с указанием того, представляется ли этот доклад соответствующим организациям для принятия мер или для информации. В таблице выделяются те рекомендации, которые являются актуальными для каждой организации, и указывается, требуется ли для их выполнения решение руководящего или директивного органа организации, или же меры по ним могут быть приняты исполнительным главой.

15. Инспекторы хотели бы выразить свою признательность всем, кто оказал им содействие в подготовке настоящего доклада, и в особенности тем, кто принял участие в беседах и с такой готовностью поделился своими знаниями и опытом.

### III. УСТАНОВЛЕННЫЕ ФАКТЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

#### A. Отсутствие единого или всеобъемлющего понимания концепции управления знаниями

16. Единое определение "знаний", с которым были бы согласны все ученые, отсутствует; вместо этого предлагаются многочисленные теории и продолжают вестись споры относительно природы знаний. Определение знаний в контексте настоящего обзора является следующим: "Знания - это [совокупность того] что известно... Приобретение знаний подразумевает сложные когнитивные процессы: восприятие, усвоение, коммуникацию, ассоциацию и осмысление. Понятие знаний используют также для обозначения твердого понимания предмета и способности использовать их в конкретных целях"<sup>6</sup>.

17. Инспектор считает, что в целях уточнения в контексте настоящего доклада необходимо проводить различие между значениями понятий "знания", "информация" и "данные". С этой точки зрения "данные представляют собой отрывочные, объективные факты о событиях, включая числа, буквы и образы вне контекста. Информация - это данные, имеющие определенный уровень значимости. Она обычно представляется для описания ситуации или состояния и, следовательно, имеет более высокую полезность по сравнению с данными. Знания строятся на данных и информации и формируются индивидом [или организационной единицей]. Знания, разумеется, имеют много уровней и обычно связаны с определенной сферой интересов. В своей наиболее полной форме знания представляют собой понимание контекста, улавливание сущности взаимоотношений в рамках системы и способность выявлять сильные и слабые стороны и понимать будущие последствия действий, предпринимаемых в целях решения проблем"<sup>7</sup>.

18. Десять из тринадцати обследованных организаций привели определение того, что они понимают под УЗ. Инспектор убежден в том, что другие организации, которые не привели свое определение УЗ, на деле имеют какую-то концепцию для их определения. Тем не менее большинство из приведенных определений указывают на то, что понятия знаний и информации часто путают друг с другом; более того, ряд организаций рассматривает УЗ просто как часть их глобальной стратегии в области ИКТ и ассоциирует деятельность в области УЗ главным образом с распространением информации.

19. Определения, данные УЗ обследованными организациями, значительно разнятся, и ни одно из них не носит всеобъемлющего характера. Их разнообразие со всей очевидностью высвечивает необходимость выработки общего понимания и общего определения УЗ в рамках системы Организации Объединенных Наций.

20. По мнению Инспектора, УЗ нацелено на осмысление того, каким образом знания используются и обращаются в рамках организаций. Объединенная инспекционная группа включила определение УЗ в концепцию комплексного внедрения системы управления, ориентированного на конкретные результаты (УОКР). "Организации все отчетливее осознают необходимость управления знаниями в качестве одного из ключевых инструментов подкрепления процессов управления, который может использоваться для поддержки и дополнения УОКР, поскольку обе эти стратегии в конечном счете преследуют цель повышения эффективности организаций и, следовательно, их результативности. Организации могли бы успешно внедрить УОКР без выработки стратегии управления знаниями и

---

<sup>6</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge>

<sup>7</sup> C.W. Holsapple, ed., *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters*, (Springer, 2003).

наоборот, но Инспекторы считают, что согласованное внедрение обеих этих концепций будет носить взаимоподкрепляющий характер"<sup>8</sup>.

21. Управление знаниями можно определить как систематический процесс или набор методов, используемый организациями для выявления, фиксации, хранения, генерирования, обновления, представления и распространения знаний в целях использования, осмысления и усвоения в рамках организации. "Программы управления знаниями обычно связаны с организационными целями и направлены на достижение конкретных результатов, таких, как формирование коллективного интеллекта, повышение результативности, обеспечение конкурентного преимущества или более высокого уровня инноваций"<sup>9</sup>.

22. УЗ представляет собой сквозной общеорганизационный вопрос, охватывающий различные области деятельности любой организации. При должном использовании УЗ оказывает непосредственное влияние на выбранные системы информационных технологий (ИТ) и требует конкретных действий со стороны, в частности, технических и основных департаментов, кадровых подразделений, библиотек и подразделений, занимающихся вопросами общественной информации.

23. Ожидается, что выполнение следующей рекомендации обеспечит улучшение координации деятельности в области УЗ в системе Организации Объединенных Наций, и она должна рассматриваться в контексте работы, которую предстоит проделать Целевой группе по вопросам обмена знаниями, и в увязке с рекомендациями, вынесенными УСВН, в частности с его рекомендациями 1 и 2<sup>10</sup>.

#### **Рекомендация 1**

**Координационному совету руководителей системы Организации Объединенных Наций через свой Комитет высокого уровня по вопросам управления следует разработать:**

**а) общее определение управления знаниями для использования всеми организациями системы Организации Объединенных Наций ;**

**б) глоссарий общей терминологии, который может использоваться при разработке стратегий и инициатив в области управления знаниями;**

**с) минимальный общий набор руководящих принципов для использования в качестве основы каждой организацией системы Организации Объединенных Наций при разработке ее собственной стратегии управления знаниями.**

---

<sup>8</sup> Внедрение управления, основанного на конкретных результатах, в организациях системы Организации Объединенных Наций, часть I, Серия документов об управлении, основанном на конкретных результатах, в системе Организации Объединенных Наций (JIU/REP/2004/6).

<sup>9</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management)

<sup>10</sup> Доклад Управления служб внутреннего надзора (УСВН) о тематической оценке сетей управления знаниями в деле достижения целей, поставленных в Декларации тысячелетия, E/AC.51/2006/2, пункты 72 и 73.

## **В. Стратегия управления знаниями**

24. У большинства обследованных организаций отсутствует официальная стратегия УЗ. Хотя все организации, обследованные при подготовке настоящего доклада, тем или иным образом генерируют и распространяют информацию и знания, они, как правило, не решают эту задачу на целенаправленной, всеобъемлющей и скоординированной основе. Вместе с тем большинство из них имеют различные и не связанные друг с другом инициативы в области УЗ или планы развертывания инициатив в области УЗ в ближайшем будущем. Реализуемые в настоящее время инициативы являются главным образом следствием необходимости дать ответ на конкретные вопросы или требования и не являются частью целостного и скоординированного подхода к УЗ. По мнению Инспектора, этот паллиативный подход является попросту отражением ранних стадий внедрения УЗ в рамках той или иной организации; система Организации Объединенных Наций не является здесь исключением.

25. Следует отметить, что лишь несколько организаций системы Организации Объединенных Наций дали поручение своим соответствующим руководящим органам разработать стратегию УЗ. Только четыре организации утверждают, что они имеют официальную стратегию УЗ. Одна из них указала, что она разработала стратегию УЗ, но пока не обнародовала ее; три другие упомянули элементы, которые должны быть частью стратегии, но исходя из определения, данного в настоящем докладе, и после проверки сведений, предоставленных этими организациями, Инспектор пришел к выводу о том, что ни одна из них не имеет четкой стратегии управления знаниями. В некоторых случаях отсутствуют элементы, необходимые для принятия тщательно продуманной стратегии, такие, как компонент управления людскими ресурсами или систематическая оценка и анализ инициатив в области УЗ. Организации не определили категории информационных потребностей (внутренних и внешних) или не увязали эти потребности с нуждами различных категорий потенциальных пользователей или клиентов.

26. Любая всеобъемлющая стратегия развития деятельности в области УЗ/ОЗ должна давать ответы на следующие основные вопросы:

- a) Какие знания требуются организации и ее клиентам?
- b) Какие знания уже имеются в организации?
- c) Какие знания в этой связи необходимо генерировать?
- d) С кем ими следует делиться, как и когда?

Ответы на эти вопросы и составят основу будущих стратегий УЗ.

27. Ни одна из обследованных организаций не провела всеобъемлющего анализа потребностей их клиентов (внутренних и внешних) в знаниях и информации. Этот анализ следует дополнить внутренней инвентаризацией знаний<sup>11</sup>, которая, по мнению Инспектора, является одним из предварительных шагов в любой стратегии УЗ. Внутренняя инвентаризация знаний позволяет установить, какая информация и какие навыки имеются в организации. Следует отметить, что инвентаризацией знаний должны быть также охвачены неcodифицированные знания. Последующее сопоставление потребностей клиентов с информацией и знаниями, имеющимися в организации,

---

<sup>11</sup> В этом контексте некоторые организации используют вместо инвентаризации знаний другие эквивалентные термины, такие как "аудит знаний" или "картирование знаний".



позволяет определить пробелы в знаниях, которые организация должна восполнить, чтобы иметь возможность должным образом удовлетворять потребности своих клиентов.

28. Инспектор хотел бы подчеркнуть четкую дифференциацию, которую в рамках любой стратегии УЗ следует проводить между потребностями внутренних и внешних клиентов. Эти две основные категории можно в свою очередь разбить на подкатегории; например, категорию внутренних клиентов можно разделить на различные подкатегории, такие как старшее руководство, руководство среднего звена, различные типы технического персонала с очень специфическими потребностями в знаниях и информации, административные сотрудники, персонал в целом, стажеры, консультанты и т.д.

29. Такую же более подробную классификацию следует предусмотреть и для тех клиентов, которых организация считает внешними, таких как государства-члены, другие международные организации, университеты, неправительственные организации (НПО), профессиональные ассоциации, общественность в целом, поставщики и т.д. Разбивка клиентов на внутренних и внешних и выделение более мелких категорий в пределах каждой из этих основных групп поможет установить, какие знания следует сделать доступными для каждой из различных категорий и/или подкатегорий клиентов. Следует отметить, что внешние клиенты организаций являются также потенциальными поставщиками знаний, т.е. организации - это как поставщики, так и потребители знаний.

30. Очевидно, что разные категории клиентов имеют разные потребности в знаниях и информации; таким образом, каждая группа клиентов должна иметь возможность получать доступ к знаниям сообразно ее специфическим потребностям и с помощью средств, наиболее подходящих для каждой категории. Классификация клиентов по различным группам должна также оказывать непосредственное воздействие на политику каждой данной организации в области защиты данных и информации. Конфиденциальные знания, информация и данные должны защищаться с помощью различных средств контроля доступа и механизмов безопасности, которые позволяют получать к ним доступ только уполномоченным пользователям. В этой связи Инспектор хотел бы высветить необходимость увязки стратегий в области информационных технологий и управления знаниями.

31. Ожидается, что выполнение следующей рекомендации повысит эффективность фондов, программ и специализированных учреждений системы Организации Объединенных Наций.

#### **Рекомендация 2**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует:**

- a) провести обследование потребностей в знаниях клиентов (внутренних и внешних) своих организаций;**
- b) провести внутреннюю инвентаризацию знаний в каждой организации;**
- c) выявить и устранить потенциальные пробелы в знаниях, существующие между потребностями клиентов и знаниями, имеющимися в каждой организации;**
- d) обеспечить, чтобы каждая организация разработала или пересмотрела свою собственную стратегию управления знаниями на основе вышеуказанных пунктов и руководящих принципов, которые будут разработаны Координационным советом руководителей системы Организации Объединенных Наций.**

### С. Управление знаниями и информационно-коммуникационные технологии

32. УЗ связано главным образом с организационной культурой, людьми и технологией, однако "в большей части литературы по УЗ и в ее наиболее доступной части речь идет о компьютерных системах и прикладных программах"<sup>12</sup>. Это в числе других факторов привело к определенному недопониманию того, что же представляет собой УЗ. Однако, по мнению Инспектора, феноменальное развитие и доступность ИКТ, которые радикально изменили способы генерирования, хранения знаний и обмена ими, привели к смещению того, чем обмениваются (знания), со средствами, используемыми для обмена ими (ИКТ). Технология - это лишь инструмент для облегчения УЗ. Некоторые организации связывают и часто путают УЗ с ИКТ; более того, большинство обследованных организаций возложили ответственность за разработку инициатив в области УЗ на подразделения по ИКТ, и лишь немногие организации утверждают, что они имеют специализированные подразделения по УЗ.

33. Инспектор выражает согласие с мнениями, выраженными УСВН, которое в своем докладе отметило, что функция ИКТ в Организации Объединенных Наций является важным фактором, способствующим обмену знаниями, как это имеет место в других организациях, деятельность которых основана на использовании знаний. "Ни в одной из организаций, выбранных Управлением служб внутреннего надзора в качестве базовых, функция управления знаниями не является исключительной прерогативой какого-либо технологического подразделения (во всех организациях имеется отдельное и специально созданное подразделение по вопросам управления знаниями)"<sup>13</sup>. В любой успешной стратегии УЗ должен учитываться многогранный и общеорганизационный характер УЗ.

34. По мнению Инспектора, при эффективной реализации инициатив в области УЗ управленческий компонент УЗ имеет более важное значение, чем технология. "Технологические инструменты являются рычагами обмена знаниями и должны стать составляющей более широких усилий по преобразованию практических методов работы, процессов и моделей поведения"<sup>14</sup>. Инспектор считает, что ответственность за разработку инициатив в области обмена знаниями следует возложить на специальные подразделения по УЗ, которые должны работать в тесном сотрудничестве с техническими и основными департаментами, а также с другими организационными подразделениями, такими, как ИКТ, людские ресурсы, библиотека и СМИ, и с подразделениями, занимающимися стратегическим планированием и составлением бюджета организации, поскольку все это имеет ключевое значение для разработки эффективных стратегий УЗ.

35. Различные руководящие органы системы Организации Объединенных Наций уже признали важное значение УЗ в качестве инструмента повышения организационной эффективности; однако в большинстве организаций системы создание специализированных подразделений по УЗ не предусмотрено.

36. Ожидается, что выполнение следующей рекомендации повысит эффективность системы Организации Объединенных Наций.

---

<sup>12</sup> C.W. Holsapple, ed., *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters*, (Springer, 2003).

<sup>13</sup> E/AC.51/2006/2, пункт 55.

<sup>14</sup> Там же.

### Рекомендация 3

**Генеральной Ассамблее и соответствующим руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций следует принять необходимые меры для создания в каждой организации специализированных подразделений по управлению знаниями. Подразделениям по управлению знаниями следует предоставить необходимые финансовые и людские ресурсы в соответствии с профилем и специфическими потребностями каждой организации.**

37. Средства, используемые организациями для обмена знаниями, разнообразны, и большинство из них в значительной мере опираются на технологию, т.е. стратегия УЗ в конкретной организации должна тесно увязываться с ее стратегией в области ИКТ. В этой связи Инспектор с удовлетворением отмечает, что под руководством КСР была разработана общесистемная основа стратегии в области ИКТ в рамках общих усилий по укреплению общесистемной координации и созданию потенциала для управления знаниями во всей системе Организации Объединенных Наций.

38. КСР через свой Комитет высокого уровня по вопросам управления создал также межучрежденческую целевую группу (Целевая группа по вопросам обмена знаниями) для разработки общесистемной стратегии УЗ. Целевая группа провела одну встречу в 2006 году и, как ожидается, продолжит свою работу в 2007 году.

39. Все обследованные организации указали, что существующая технология никак не ограничивает их потенциал в деле реализации инициатив в области УЗ, предоставляя в их распоряжение надлежащие системы ИТ для поддержки УЗ. Фактически УСВН в своем докладе пришло к тому же заключению, указав, что в Секретариате имеется технология для обмена знаниями (ОЗ), но она используется недостаточно.

40. Все обследованные организации отметили важное значение Интернета, включая чаты, интранеты и экстранеты, а также различные инструменты вебвзаимодействия (например, Lotus Notes, различные системы электронной почты, сообщества/тематические группы и т.д.), в качестве преобладающего средства обмена знаниями в сочетании с доступом к кодифицированной информации в различных базах данных.

41. В связи с этим Инспектор хотел бы подчеркнуть необходимость усиления координации на уровне системы Организации Объединенных Наций. В системе имеются многочисленные интранеты и базы данных, но к ним нелегко получить доступ потенциальным пользователям, принадлежащим к другим звеньям системы. Налицо реальная потребность в их надежной и конструктивной интеграции в целях создания хранилища знаний, информации и данных общей системы, которое может принести пользу всей системе Организации Объединенных Наций. Нет нужды создавать новую информационную систему, а надо на конструктивной основе соединить существующие системы и базы данных с помощью единой поисковой системы.

42. В настоящее время организациям системы Организации Объединенных Наций предлагается определить и ввести в действие механизмы для углубления сотрудничества, будь то через их участие в комплексных операциях по поддержанию мира или в рамках совместных проектов сотрудничества в области развития. При этом акценте на углублении сотрудничества единый подход к УЗ/ОЗ обеспечит множество сфер применения и принесет многочисленные выгоды. Единый подход мог бы, например, варьироваться от обмена информацией и материалами по областям, представляющим общий интерес (например, общие сведения о странах и другие соответствующие данные, передовая практика и уроки, извлеченные из проектов сотрудничества в области развития, управление, ориентированное на конкретные результаты, документация по УЗ, комплекты учебных пособий и т.д.) до использования кадровых данных общей системы. Это позволило бы обеспечить ряд сфер применения, таких, как новая единая система электронного найма сотрудников для всех подразделений Организации Объединенных Наций; вопросы безопасности, такие, как контроль за

доступом в помещения Организации Объединенных Наций; или выдача пропусков и иных документов Организации Объединенных Наций.

43. Ожидается, что выполнение следующей рекомендации улучшит координацию действий различных фондов, программ и специализированных учреждений системы Организации Объединенных Наций.

#### **Рекомендация 4**

**Координационному совету руководителей системы Организации Объединенных Наций следует рассмотреть возможность разработки общей поисковой системы, которая может облегчить взаимное подключение и доступ различных организаций системы Организации Объединенных Наций к знаниям и информации, включая интранеты и базы данных, имеющиеся в системе Организации Объединенных Наций.**

#### **D. Движущие факторы и препятствия**

44. Знания являются важным активом во всех организациях. Кроме того, "знание - сила" (сэр Френсис Бэкон, 1597 год), и людей, возможно, часто требуется поощрять к обмену знаниями. Вероятно, изменение отношения и поведения людей является самым серьезным препятствием, которое необходимо преодолеть при разработке стратегий УЗ в системе Организации Объединенных Наций. Важное значение надлежащей организационной культуры для применения эффективного подхода к УЗ нашло отражение в целом ряде соответствующих исследований. УСВН отметило, что "такая культура распространена в Секретариате не повсеместно. Большинство респондентов, ответивших на вопросы обследования департаментов, считают культуру обмена информацией и знаниями всего лишь удовлетворительной или слабой, и большинство считают уровень открытости для обмена новыми идеями недостаточным или низким. Уровень взаимодействия также в целом оценивается негативно. В то же время организационная культура на уровне отделов представляется в известной степени позитивной"<sup>15</sup>.

45. Обследование различных фирм частного сектора, проведенное в 1998 году, показало, что тремя крупнейшими препятствиями на пути реализации инициатив в области УЗ являются изменение поведения людей, оценка ценности и результативности использования активов знаний, а также определение того, какими знаниями следует управлять (Ruggles, 1998). К 2001 году, на втором этапе, обследования обнаружилось, что двумя основными проблемами все еще остаются изменение поведения людей и оценка ценностей и результативности использования активов знаний. Установление того, какими знаниями следует управлять, стало меньшей проблемой, но при этом повысилась значимость новой проблемы - обоснования необходимости использования дефицитных ресурсов для целей инициатив в сфере обмена знаниями.

46. Организации системы Организации Объединенных Наций, обследованные в рамках настоящего обзора, считают одним из двух наиболее важных факторов, обеспечивающих поддержку внедрения УЗ, изменение поведения людей, или формирование соответствующей организационной культуры, облегчающей и поощряющей обмен знаниями. Это совпадает с мнениями, выраженными фирмами частного сектора. Инспектор разделяет эту точку зрения и твердо верит в необходимость включения задачи формирования соответствующей организационной культуры в качестве одной из фундаментальных элементов стратегии УЗ.

---

<sup>15</sup> Там же, пункт 47.

47. Приведенный вывод указывает на комплексный характер УЗ и на важное значение политики поддержки со стороны руководства, которая необходима для обеспечения и ориентации требуемых изменений в организационной культуре на более тесное взаимодействие в целях обмена знаниями. Эту проблему следует решать путем создания надлежащих стимулов для сотрудников и посредством включения новых элементов в систему индивидуальной служебной аттестации, которые могли бы стимулировать обмен знаниями.

48. Ожидается, что выполнение следующей рекомендации повысит эффективность системы Организации Объединенных Наций.

#### **Рекомендация 5**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует закрепить навыки обмена знаниями в качестве одного из критериев, подлежащих оценке в рамках системы служебной аттестации сотрудников.**

49. Обследованные организации считают чрезвычайно важным фактором, подкрепляющим реализацию инициатив в области УЗ, поддержку со стороны руководства, однако в частном секторе ее отсутствие не считается важным препятствием. Тем не менее мнения, выраженные организациями, совпадают с мнениями Секретариата и с выводами, включенными в доклад УСВН, где говорится: "Культурные ограничения и недостаток поддержки со стороны руководства являются наиболее серьезными препятствиями, которые были отмечены респондентами, ответившими на вопросы обследования. Менее половины респондентов, ответивших на вопросы обследования, считают, что старшие руководители отдают очень большой или большой приоритет процессу управления знаниями"<sup>16</sup>.

50. Главные проблемы, указанные при проведении вышеупомянутого обследования частного сектора, в чем-то совпадают с проблемами, отмеченными организациями системы Организации Объединенных Наций в их ответах на анкеты. Различия, по мнению Инспектора, связаны с разными стадиями развития деятельности в области УЗ/ОЗ в системе Организации Объединенных Наций и в частном секторе. Он считает, что важное значение, придаваемое обследованными организациями таким проблемам, как определение того, какими знаниями следует управлять, и значение поддержки со стороны руководства (которые в настоящее время не фигурируют в числе серьезных проблем в частном секторе), является доказательством ранней стадии развития деятельности в области УЗ/ОЗ в системе Организации Объединенных Наций по сравнению с ведущими фирмами частного сектора.

51. Как уже указывалось в настоящем докладе, отсутствие четкой стратегии или целей и отсутствие понимания сути деятельности в области УЗ/ОЗ также считаются серьезными препятствиями на пути реализации инициатив в области УЗ опрошенными организациями.

---

<sup>16</sup> Там же, пункт 48.

**Приложение I: Список обследованных организаций**

ВМО	Всемирная метеорологическая организация
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ВОИС	Всемирная организация интеллектуальной собственности
ВПП	Всемирная продовольственная программа
ВПС	Всемирный почтовый союз
ИКАО	Международная организация гражданской авиации
ИМО	Международная морская организация
МАГАТЭ	Международное агентство по атомной энергии
МОТ	Международная организация труда
МСЭ	Международный союз электросвязи
МТЦ	Международный торговый центр
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
ЮНВТО	Всемирная туристская организация
ЮНЕСКО	Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры
ЮНИДО	Организация Объединенных Наций по промышленному развитию
ЮНОПС	Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов
ЮНЭЙДС	Объединенная программа Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу

## Приложение II: Результаты обследования

СТРАТЕГИЯ УЗ/ОЗ	ФАО	МАГАТЭ	ИКАО	МОТ	ИМО	ЮНЕСКО	ЮНИДО	ВПС	ВПП	ВОЗ	ВОИС	ВМО	ВТО	Резюме			Число единиц
														ДА	НЕТ	%	
<b>Стратегия, предусмотренная руководящими органами</b>	Нет	Да	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да	Да	6	7	-	-
<b>Действующая официальная стратегия УЗ/ОЗ</b>	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Да	Да	4	9	-	-
<b>Инициативы в области УЗ/ОЗ (реализуемые)</b>	Да	-	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	-	Да	-	-	9	-	-	-
<b>Время действия стратегии</b>	ФАО	МАГАТЭ	ИКАО	МОТ	ИМО	ЮНЕСКО	ЮНИДО	ВПС	ВПП	ВОЗ	ВОИС	ВМО	ВТО				
1 год или менее		●	-	-	-	-	-	-	-							15,38%	2
1–3 года			-	-	-	-		-	-	●		●				15,38%	2
3–5 лет			-	-	-	-	●	-	-							7,69%	1
5 лет или более			-	-	-	-	-	-	-		●		●			15,38%	2
<b>Причины реализации инициатив в области УЗ</b>	ФАО	МАГАТЭ	ИКАО	МОТ	ИМО	ЮНЕСКО	ЮНИДО	ВПС	ВПП	ВОЗ	ВОИС	ВМО	ВТО				
Повышение эффективности	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	-			92,31%	12
Содействие изменениям в культуре	●	●	●	●	●	●	●	●	-	●	●	●	●			76,92%	10
Ускорение инновационных процессов	●	-	●	●	●	-	●	-	-	●	●	●	●			69,23%	9
Улучшение реагирования клиентов	●	-	●	●	●	-	●	-	-	-	●	●	-			53,85%	7
Следование тенденции	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			0,00%	0
Прочие	-	-	-	●	-	●	-	-	-	●	●	●	-			38,46%	5
<b>Увязано ли УЗ с инициативами в области ИТ</b>	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	11	2	-	-
<b>Средства обмена знаниями</b>	ФАО	МАГАТЭ	ИКАО	МОТ	ИМО	ЮНЕСКО	ЮНИДО	ВПС	ВПП	ВОЗ	ВОИС	ВМО	ВТО				
Интернет (вебсайты, инструменты вебвзаимодействия и т.д.)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●			100,00%	13
Электронная почта	●	●	●	●	●	●	●	-	●	●	●	●	●			92,31%	12
Публикации	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●			100,00%	13
Очное общение	●	●	●	●	●	●	●	-	●	●	●	●	●			92,31%	12
Инструменты вебвзаимодействия (Lotus-Notes, электронная почта)	●	●	●	●	-	●	●	●	-	●	●	●	-			53,85%	7
Доступ к кодифицированной информации в базах данных	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●			100,00%	13
Сообщества/тематические группы	●	●	-	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●			92,31%	12
КД-ПЗУ	●	●	●	●	●	●	●	-	-	●	●	●	●			76,92%	10
С помощью справочной службы	●	●	●	●	●	●	●	-	-	●	●	●	-			69,23%	9
Видеоконференции	●	-	-	●	●	●	●	-	-	●	●	●	-			61,54%	8
Видеоматериалы	●	●	-	●	●	●	●	-	-	●	●	●	-			61,54%	8
Факс	●	●	-	●	●	●	●	-	-	●	●	●	●			69,23%	9
Телефон	●	●	●	●	●	●	●	-	●	●	●	●	●			84,62%	11
Прочие	-	-	-	●	-	●	-	-	-	-	-	●	●			30,77%	4

<b>ОРГАНИЗАЦИЯ И УКОМПЛЕКТОВАНИЕ КАДРАМИ</b>	<b>ФАО</b>	<b>МАГАТЭ</b>	<b>ИКАО</b>	<b>МОТ</b>	<b>ИМО</b>	<b>ЮНЕСКО</b>	<b>ЮНИДО</b>	<b>ВПС</b>	<b>ВПП</b>	<b>ВОЗ</b>	<b>ВОИС</b>	<b>ВМО</b>	<b>ВТО</b>	<b>ДА</b>	<b>НЕТ</b>	<b>%</b>	<b>ЧАС-ТИЧНО</b>
<b>Бюджет/размер (конкретно для целей УЗ)</b>	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Нет	Да	5	8	-	-
Менее 100 000	-	-	●	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,69%	1
100 000–500 000	●	-	-	-	-	●	●	●	-	-	-	-	-	-	-	15,38%	2
500 000–1 000 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%	0
1 000 000–5 000 000	-	●	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	●	-	-	15,38%	2
5 000 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	●	-	-	-	-	-	15,38%	2
<b>Сотрудники по обучению методам УЗ/ОЗ</b>	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	9	4	-	-
Старшее руководство	-	-	-	-	-	●	●	●	-	●	●	●	●	-	-	46,15%	6
Руководство среднего звена	-	-	-	●	-	●	●	●	-	●	●	●	●	-	-	61,54%	8
Персонал в целом	-	●	-	-	-	●	●	●	-	●	-	-	●	-	-	46,15%	6
<b>Меры поощрения персонала, связанные с УЗ/ОЗ</b>	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Да	Да	5	8	-	-
<b>УЗ как часть ССА (системы служебной аттестации сотрудников)</b>	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	3	10	-	-
<b>Оценка деятельности в области УЗ/ОЗ</b>	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Нет	Да	6	7	-	-
<b>Системная деятельность или партнерство в области УЗ/ОЗ</b>	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	11	2	-	-
<b>Клиенты</b>	<b>ФАО</b>	<b>МАГАТЭ</b>	<b>ИКАО</b>	<b>МОТ</b>	<b>ИМО</b>	<b>ЮНЕСКО</b>	<b>ЮНИДО</b>	<b>ВПС</b>	<b>ВПП</b>	<b>ВОЗ</b>	<b>ВОИС</b>	<b>ВМО</b>	<b>ВТО</b>	<b>ДА</b>	<b>НЕТ</b>	<b>%</b>	<b>ЧАС-ТИЧНО</b>
Внутренние	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	-	-	84,62%	11
Система Организации Объединенных Наций	●	●	●	●	●	●	-	●	●	-	●	●	●	-	-	61,54%	8
Международные учреждения	-	●	●	●	●	●	-	●	-	-	●	●	●	-	-	69,23%	9
Национальные учреждения (университеты, ассоциации и т.д.)	-	●	-	●	●	●	-	●	●	●	●	●	●	-	-	69,23%	9
Правительства	-	●	●	●	●	●	-	●	-	●	●	●	●	-	-	76,92%	10
НПО	-	●	-	●	●	●	-	●	●	-	●	●	●	-	-	69,23%	9
Прочие	-	●	-	●	●	●	●	х	-	-	●	●	●	-	-	61,54%	8
<b>Ответственность, возложенная за осуществление инициатив в области УЗ</b>	<b>ФАО</b>	<b>МАГАТЭ</b>	<b>ИКАО</b>	<b>МОТ</b>	<b>ИМО</b>	<b>ЮНЕСКО</b>	<b>ЮНИДО</b>	<b>ВПС</b>	<b>ВПП</b>	<b>ВОЗ</b>	<b>ВОИС</b>	<b>ВМО</b>	<b>ВТО</b>				
Подразделение по ИТ	-	●	●	-	●	●	●	●	●	-	●	●	-	-	-	61,54%	8
Основные/технические департаменты	-	●	●	●	●	●	-	-	●	-	●	-	-	-	-	53,85%	7
Департамент по вопросам информации/библиотека	●	●	●	●	●	●	-	-	-	-	-	●	-	-	-	38,46%	5
Специализированное подразделение по УЗ/ОЗ	-	●	-	-	-	-	-	-	●	●	●	-	●	-	-	30,77%	4
Кадровые службы	-	-	-	-	●	-	-	-	-	●	-	-	-	-	-	15,38%	2
Финансовые службы	-	-	-	-	●	-	●	-	-	-	-	-	-	-	-	15,38%	2
Прочие	●	●	-	●	●	●	-	●	-	-	-	-	-	-	-	38,46%	5



<i>Факторы, способствующие развитию УЗ в организациях</i>	<b>Очень важно</b>	<b>Необходимо</b>	<b>Нормально</b>	<b>Не столь необходимо</b>	<b>Не имеет никакого значения</b>	<b>Ответы</b>	
						<b>Количество единиц</b>	<b>Доля в процентах</b>
Отношение главы учреждения к УЗ/ОЗ	<b>53,85%</b>	30,77%	-	-	-	<b>11</b>	<b>84,62%</b>
Акцент руководителей старшего звена на УЗ/ОЗ	<b>38,46%</b>	<b>38,46%</b>	7,69%	-	-	<b>11</b>	<b>84,62%</b>
Акцент руководителей среднего звена на УЗ	30,77%	<b>46,15%</b>	7,69%	-	-	<b>11</b>	<b>84,62%</b>
Организационная культура	<b>53,85%</b>	15,38%	15,38%	-	-	<b>11</b>	<b>84,62%</b>
Увязка УЗ/ОЗ с оперативной работой	30,77%	<b>53,85%</b>	-	-	-	<b>11</b>	<b>84,62%</b>
Просьба бенефициаров и клиентов	<b>23,08%</b>	15,38%	<b>23,08%</b>	<b>23,08%</b>	-	<b>11</b>	<b>84,62%</b>
Сети связей между людьми/сотрудники, имеющие общие информационные потребности	<b>46,15%</b>	30,77%	7,69%	-	-	<b>11</b>	<b>84,62%</b>
Конкретные меры поощрения за УЗ/ОЗ	7,69%	15,38%	<b>61,54%</b>	-	-	<b>11</b>	<b>84,62%</b>
Включение УЗ/ОЗ в качестве критерия в системы служебной аттестации	7,69%	23,08%	<b>46,15%</b>	7,69%	-	<b>11</b>	<b>84,62%</b>
Конкретные программы подготовки по УЗ/ОЗ	15,38%	<b>61,54%</b>	-	-	-	<b>10</b>	<b>76,92%</b>
<i>Препятствия на пути развития УЗ в организациях</i>	<b>Основополагающее препятствие</b>	<b>Очень важно</b>	<b>Важно</b>	<b>Менее важно</b>	<b>Не имеет никакого значения</b>	<b>Количество единиц</b>	<b>Доля в процентах</b>
Отсутствие финансовой поддержки	23,08%	<b>38,46%</b>	7,69%	-	-	<b>9</b>	<b>69,23%</b>
Отсутствие стимулов/мер поощрения	-	<b>30,77%</b>	23,08%	7,69%	7,69%	<b>9</b>	<b>69,23%</b>
Отсутствие четкой стратегии или целей	<b>53,85%</b>	7,69%	7,69%	-	-	<b>9</b>	<b>69,23%</b>
Отсутствие среды для обмена знаниями	<b>23,08%</b>	30,77%	15,38%	-	-	<b>9</b>	<b>69,23%</b>
Внутренние политические игры/соперничество	<b>30,77%</b>	23,08%	23,08%	-	-	<b>10</b>	<b>76,92%</b>
Недостаточное понимание инициативы	<b>53,85%</b>	-	15,38%	-	-	<b>9</b>	<b>69,23%</b>
Унаследованные системы	7,69%	<b>23,08%</b>	<b>23,08%</b>	7,69%	-	<b>8</b>	<b>61,54%</b>
Культурные различия	15,38%	7,69%	<b>38,46%</b>	7,69%	-	<b>9</b>	<b>69,23%</b>
Межучрежденческие политические игры/соперничество	7,69%	7,69%	<b>30,77%</b>	15,38%	7,69%	<b>9</b>	<b>69,23%</b>
Конкурентное давление	7,69%	15,38%	<b>30,77%</b>	15,38%	-	<b>9</b>	<b>69,23%</b>
Географический разброс	7,69%	15,38%	15,38%	7,69%	<b>23,08%</b>	<b>9</b>	<b>69,23%</b>
Отсутствие доверия к руководству	15,38%	15,38%	<b>23,08%</b>	-	15,38%	<b>9</b>	<b>69,23%</b>
Бюрократия	7,69%	23,08%	<b>30,77%</b>	7,69%	-	<b>9</b>	<b>69,23%</b>

<i>Рейтинг различных аспектов УЗ/ОЗ в организациях</i>	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно	Крайне неудовлетворительно	Ответы	
						Количество единиц	Доля в процентах
Культура УЗ/ОЗ	-	30,77%	<b>46,15%</b>	7,69%	-	<b>11</b>	<b>84,62%</b>
Открытость для обмена новыми идеями	7,69%	<b>53,85%</b>	23,08%	-	-	<b>11</b>	<b>84,62%</b>
Взаимодействие и коллективная работа	-	<b>46,15%</b>	23,08%	15,38%	-	<b>11</b>	<b>84,62%</b>
Поддержка УЗ и/или ОЗ со стороны руководства старшего звена	<b>30,77%</b>	<b>30,77%</b>	7,69%	15,38%	-	<b>11</b>	<b>84,62%</b>
Поддержка УЗ и/или ОЗ со стороны руководства среднего звена	7,69%	<b>61,54%</b>	15,38%	-	-	<b>11</b>	<b>84,62%</b>
Готовность сотрудников поделиться знаниями о том, что удалось, а что не удалось	7,69%	<b>53,85%</b>	23,08%	-	-	<b>11</b>	<b>84,62%</b>
Система стимулов и мер поощрения за УЗ/ОЗ	-	-	23,08%	<b>30,77%</b>	7,69%	<b>8</b>	<b>61,54%</b>
Адекватность инструментов и механизмов для обмена знаниями	-	-	<b>38,46%</b>	7,69%	-	<b>11</b>	<b>46,15%</b>
Адекватность систем ИТ для поддержки УЗ/ОЗ	7,69%	<b>53,85%</b>	15,38%	7,69%	-	<b>6</b>	<b>84,62%</b>
Интеграция УЗ/ОЗ в повседневную работу	-	30,77%	15,38%	<b>38,46%</b>	-	<b>11</b>	<b>84,62%</b>

**Примечание: 13 учреждений = 100%**

### **Приложение III: Примеры инициатив в области управления знаниями, приведенные обследованными организациями**

Ниже приводятся примеры инициатив и сетей, созданных различными учреждениями Организации Объединенных Наций. Цель настоящего приложения заключается в том, чтобы продемонстрировать многочисленные инициативы в области УЗ в системе Организации Объединенных Наций. Возможно, их гораздо больше, чем нам удалось установить. Каждой организации важно объединить эти инициативы под общей эгидой УЗ на основе соответствующей стратегии.

#### **ФАО**

- Департамент по обмену знаниями, коммуникации связи и укреплению потенциала.
- Деятельность по развитию информационных систем.
- “Спросы ФАО” (информация о передовой практике, получаемая за счет обмена знаниями с экспертами и другими учреждениями в рамках тематических сетей, а также на основе опыта собственных программ ФАО в странах-членах).

#### **МАГАТЭ**

- Азиатская сеть ядерной безопасности (сеть из 17 стран, обменивающихся знаниями и опытом в области ядерной безопасности).
- Латиноамериканская сеть ядерной безопасности (сеть латиноамериканских стран, обменивающихся знаниями и опытом в области ядерной безопасности).
- Латиноамериканская сеть по ядерной медицине (обмен знаниями и передовым опытом в области ядерной медицины).
- Целевая группа по общеорганизационному управлению знаниями (для обеспечения скоординированного осуществления общеорганизационного плана УЗ, сбора информации об общеорганизационной деятельности в области УЗ, осуществляемой различными департаментами, и оказания содействия в распространении передового опыта и информации о надлежащих инструментах УЗ).

#### **ИКАО**

- EDEN (система управления и контроля за документацией, хранилище документации).
- СВД (служба выпуска документации).
- TRD (терминологическая база данных на шести языках - реферативная система).
- ICAO NET.
- Интранет персонала (сайт для секретариата – информация для сотрудников и хранилище документации).

## **МОТ**

- Техническая координация и обмен знаниями по вопросам гендерного равенства в трудовой сфере (проект технического сотрудничества).
- Широкие гендерные аудиты (методология, разработанная МОТ для оценки ее собственных достижений и достижений охватываемых ею сторон - правительств, работодателей и организаций трудящихся – в деле поощрения гендерного равенства, для выявления передового опыта и выработки рекомендаций об активизации этой работы).
- Глобальная гендерная сеть МОТ (тематическое сообщество, в рамках которого представляются, распространяются и принимаются на вооружение опыт и практика в области поощрения гендерного равенства).
- Проект обмена знаниями по неформальным секторам экономики.
- Комплексный проект обмена знаниями о создании рабочих мест.
- Знания как стратегический элемент МОТ - программы и проекты на всех уровнях.
- Конкретные межрегиональные и глобальные проекты по генерированию и распространению знаний.
- Конкретный проект "Информационная система - база знаний по детскому труду".
- Глобальная информационная сеть МОТ.
- Проект оцифрования.
- Сеть обмена знаниями.
- KM4DEV (конференция по управлению знаниями в целях развития).
- Сеть координаторов по вопросам оценки в каждом техническом секторе и регионе МОТ.
- Библиотеки и информационные центры в МОТ.
- Экстранет по обмену знаниями для Глобальной группы специалистов по созданию рабочих мест и развитию предприятий.
- Учебно-ресурсный центр по вопросам социальной интеграции (ЦИАРИС).

## **ИМО**

- Вебсайт ИМО.
- Интранет ИМО.

- ГИСИС (глобальная интегрированная система информации о судоходстве - несколько баз данных о деятельности, связанной с судоходством, и соответствующая отчетность правительств - членов ИМО).
- ИМОДОКС (ограниченный онлайн-доступ к документации совещаний ИМО).
- САП (внутренняя система управления ресурсами, включая фиксацию данных по программам).
- Вебсайты, аффилированные с ИМО (13 операционных, регулятивных или научных сайтов, посвященных темам, связанным с ИМО).
- Интранет ИМО (19 форумов и 10 приложений, используемых внутри организации на совместной основе).
- Показатели деятельности (сбор/анализ/распространение данных о показателях деятельности организации).
- InfoGate and Sea-D (библиотечная информация ИМО).
- Электронные публикации.
- База данных по морской терминологии.
- Текущая разработка стратегии УЗ и, возможно, "щитка управления", центра знаний и "электронного портфеля".

#### **МСЭ**

- Библиотека и служба доступа МСЭ (проект инвентаризации информации).

#### **ЮНЭЙДС**

- Обмен передовым опытом.
- Инструменты управления данными.
- Информационный бюллетень.
- Вебсайт.
- Глобальные доклады.

#### **ЮНИДО**

- ЭСУД (электронная система управления документацией).
- Интранет (внутренняя веббаза данных).
- Agresso (система управления финансами).

## **ВПС**

- Проект СИБИ (информационная система для международного бюро ВПС).
- Управленческий проект "Организация и качество" (управление бизнес-процессами).

## **ВПП**

- WFPgo (Инtranет).
- "Передай далее" (обмен извлеченными уроками и другими знаниями, касающимися проектов и операций).
- Деловая информация (деловая информация, основанная на общеорганизационном хранилище данных).
- EPWEB (вебсайт по обеспечению готовности к чрезвычайным ситуациям).
- ERMP (программа электронного управления данными на уровне страновых отделений).

## **ВОЗ**

- Глобальный комитет по обучению (ГКО).
- э-Здоровье (EHL).
- Тематические сообщества и сети знаний.
- Платформы для клинического изучения и данных в условиях необеспеченности ресурсами.
- Фиксация экспериментальных знаний в инфраструктуре Инtranета ВОЗ.
- Поощрение применения методов и инструментов УЗ в ВОЗ и системах здравоохранения.
- Инициатива по доступу к исследованиям (HINARI).
- Глобальная библиотека по охране здоровья.
- Региональный индекс "Медичи".
- Культура обмена знаниями (WPRO).
- Сеть библиотек ВОЗ.
- Многоязычие в ВОЗ.
- Библиотека "Синяя магистраль" (и связанные с ней передвижные библиотеки).
- Администрирование авторских прав.

- Сеть данных о здоровье.

#### **ВОИС**

- Справочная служба Договора о патентной кооперации (РСТ) (поддержка всех пользователей с помощью линий телефонной связи, факса и электронной почты).
- PATENTSCOPE.
- Портал РСТ.
- Правовая база данных РСТ.
- Архивы ключевых текстов.

#### **ВМО**

- Техническая библиотека ВМО.
- Межучрежденческие группы ЦГООН.
- Вебфорумы, вебновости и общеорганизационная система управления документацией для секретариата ВМО и членов ВМО.
- Пресс-релизы, брифинги, информация.
- Всемирный день метеорологии (ежегодно), "Метеомир", вебновости.

#### **ЮНВТО**

- Практикум ЮНВТО (обновление знаний по политике в сфере туризма).
- Сертификация TedQual ЮНВТО (сертификация качества).
- Добровольцы TedQual ЮНВТО.
- Исследователи ЮНВТО.
- Инициатива Sbest ЮНВТО.
- Связанные с ЮНВТО семинары, курсы и мозговые центры.

**Приложение IV: Обзор действий, которые необходимо предпринять участвующим организациям по рекомендациям ОИГ  
JIU/REP/2007/6**

		Организация Объединенных Наций и ее фонды и программы											Специализированные учреждения и МАГАТЭ														
		Намечаемая отдача	Организация Объединенных Наций*	ЮНКТАД	ЮНОДК	ЮНЕП	ХАБИТАТ ООН	УВКБ	БАПОР	ПРООН	ЮНФПА	ЮНИСЕФ	ВПП	КСР	МОТ	ФАО	ЮНЕСКО	ИКАО	ВОЗ	ВПС	МСЭ	ВМО	ИМО	ВОИС	ЮНИДО	ЮНВТО	МАГАТЭ
Доклад	К действию			☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
	Для информации и обзора			☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Рекомендация 1		c												И													
Рекомендация 2		g	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И		И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И
Рекомендация 3		g	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р		Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р
Рекомендация 4		c												И													
Рекомендация 5		g		И	И	И	И	И	И	И	И	И	И		И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И

**Условные обозначения: Р:** Рекомендация для принятия решения руководящим органом

**И:** Рекомендация для принятия мер исполнительным главой

**☐:** Рекомендация не предполагает принятия каких-либо мер данной организацией

**Намечаемая отдача: а:** усиление подотчетности **б:** распространение передового опыта **с:** улучшение координации и сотрудничества **д:** усиление контроля и соблюдения требований **е:** повышение эффективности **ф:** значительная финансовая экономия **г:** повышение результативности **о:** прочее.

\* Охватывает все подразделения, перечисленные в документе ST/SGB/2002/11, кроме ЮНКТАД, ЮНОДК, ЮНЕП, ХАБИТАТ ООН, УВКБ, БАПОР.

-----