

**TCVN**

**TIÊU CHUẨN QUỐC GIA**

**TCVN ISO 30401:2020**

**IEC 30401:2018**

Xuất bản lần 1

First edition

**QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC –  
QUẢN LÝ VIỆC LÀM BỀN VỮNG CHO TỔ CHỨC**

*Knowledge management systems - Requirements*

**HÀ NỘI - 2020**

**Mục lục**

	Trang
Lời giới thiệu.....	6
1 Phạm vi áp dụng.....	11
2 Tài liệu viện dẫn.....	11
3 Thuật ngữ liên quan đến tổ chức.....	11
4 Eoai cảnh của tổ chức.....	19
4.1 Hiểu tổ chức và bối cảnh của tổ chức.....	19
4.2 Hiểu nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm (bên liên quan).....	19
4.3 Xác định phạm vi của hệ thống quản lý tri thức.....	20
4.4 Hệ thống quản lý tri thức.....	20
4.5 Văn hóa quản lý tri thức.....	24
5 Sự lãnh đạo.....	25
5.1 Sự lãnh đạo và cam kết.....	25
5.2 Chính sách.....	26
5.3 Vai trò, trách nhiệm và quyền hạn.....	27
6 Hoạch định.....	27
6.1 Hành động giải quyết rủi ro và cơ hội.....	27
6.2 Mục tiêu quản lý tri thức và hoạch định để đạt mục tiêu.....	28
7 Hỗ trợ.....	29
7.1 Nguồn lực.....	29
7.2 Năng lực.....	29
7.3 Nhận thức.....	30
7.4 Trao đổi thông tin.....	31
7.5 Thông tin dạng văn bản.....	31
8 Thực hiện.....	33
9 Đánh giá kết quả thực hiện.....	34
9.1 Theo dõi, đo lường, phân tích và đánh giá.....	34
9.2 Đánh giá nội bộ.....	34
9.3 Xem xét của lãnh đạo.....	35
10 Cải tiến.....	36
10.1 Sự không phù hợp và hành động khắc phục.....	36
10.2 Cải tiến liên tục.....	37
Phụ lục A (tham khảo) Phổ kiến thức – phạm vi quản lý tri thức.....	48
Phụ lục B (tham khảo) Mối quan hệ giữa quản lý tri thức với các lĩnh vực gần.....	48
Phụ lục C (tham khảo) Văn hóa quản lý tri thức.....	48
Thu mục tài liệu tham khảo.....	48

# TCVN ISO 30401:2020

## Contents

	Page
Introduction.....	6
1 Scope.....	11
2 Normative references.....	11
3 Terms related to the organization .....	11
4 Context of the organization.....	19
4.1 Understanding the organization and its context.....	19
4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties (stakeholders).....	19
4.3 Determining the scope of the knowledge management system.....	20
4.4 Knowledge management system.....	20
4.5 Knowledge management culture .....	24
5 Leadership .....	25
5.1 Leadership and commitment.....	25
5.2 Policy.....	26
5.3 Roles, responsibilities and authorities .....	27
6 Planning .....	27
6.1 Actions to address risks and opportunities.....	27
6.2 Knowledge management objectives and planning to achieve them .....	28
7 Support.....	29
7.1 Resources.....	29
7.2 Competence .....	29
7.3 Awareness .....	30
7.4 Communication.....	31
7.5 Documented information.....	31
8 Operation.....	33
9 Performance evaluation.....	34
9.1 Monitoring, measurement, analysis and evaluation .....	34
9.2 Internal audit .....	34
9.3 Management review.....	35
10 Improvement.....	36
10.1 Nonconformity and corrective action .....	36
10.2 Continual improvement.....	37
Annex A (informative) Knowledge spectrum – the range of knowledge management .....	48
Annex B (informative) Relationship between knowledge management and adjacent disciplines .....	48
Annex C (informative) Knowledge management culture .....	48
Bibliography.....	48

**Lời nói đầu**

TCVN ISO 30401:2020 hoàn toàn tương đương với ISO 30401:2018.

TCVN ISO 30401:2020 do Ban kỹ thuật Tiêu chuẩn quốc gia TCVN/TC 260 *Quản trị nguồn nhân lực* biên soạn, Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng đề nghị, Bộ Khoa học và Công nghệ công bố.

## Lời giới thiệu

### 0.1 Mục đích

Mục đích của tiêu chuẩn về hệ thống quản lý tri thức này là hỗ trợ các tổ chức xây dựng hệ thống quản lý thúc đẩy một cách hiệu quả và cho phép tạo lập giá trị thông qua tri thức.

Quản lý tri thức là một ngành tập trung vào cách thức tổ chức tạo lập và sử dụng tri thức. Chưa có một định nghĩa nào được thừa nhận về quản lý tri thức và chưa có một tiêu chuẩn nào từng được xây dựng trước tiêu chuẩn hệ thống quản lý này. Có nhiều rào cản được biết đến cần phải vượt qua để quản lý tri thức thành công, có nhiều sự nhầm lẫn với các ngành khác như quản lý thông tin và nhiều quan niệm sai lầm phổ biến về cách thức quản lý tri thức, ví dụ như quan điểm đơn giản là chỉ cần mua hệ thống công nghệ sẽ đủ cho quản lý tri thức làm gia tăng giá trị.

Mỗi tổ chức sẽ xây dựng một cách tiếp cận quản lý tri thức, liên quan đến môi trường kinh doanh và hoạt động riêng, phản ánh nhu cầu cụ thể và kết quả mong muốn của họ.

Mục đích của tiêu chuẩn này là đặt ra các nguyên tắc và yêu cầu quản lý tri thức hợp lý

- a) như hướng dẫn cho các tổ chức để có đủ năng lực trong việc tối ưu hóa giá trị tri thức của tổ chức;
- b) làm cơ sở để đánh giá/kiểm toán, chứng nhận, định giá và công nhận các tổ chức có năng lực như vậy bởi các tổ chức đánh giá được công nhận nội bộ và bên ngoài.

## Introduction

### 0.1 Purpose

The purpose of this standard for knowledge management is to support organizations to develop a management system that effectively promotes and enables value-creation through knowledge.

Knowledge management is a discipline focused on ways that organizations create and use knowledge. Knowledge management has no single accepted definition and no global standards predate this management system standard. There are many well-known barriers to successful knowledge management which still need to be overcome, many confusions with other disciplines such as information management, and many common misconceptions about how to do knowledge management, for example the view that simply buying a technology system will be enough for knowledge management to add value.

Each organization will craft a knowledge management approach, with respect to its own business and operational environment, reflecting their specific needs and desired outcomes.

The intent of this standard is to set sound knowledge management principles and requirements

- a) as guidance for organizations that aim to be competent in optimizing the value of organizational knowledge;
- b) as basis for auditing, certifying, evaluating and recognizing such competent organizations by internal and external recognized auditing bodies.

## 0.2 Tầm quan trọng của quản lý tri thức

b) Công việc tri thức ngày càng có vai trò quan trọng trong nhiều cộng đồng và tổ chức. Nhiều nền kinh tế khao khát trở thành nền kinh tế tri thức, trong đó kiến thức là nguồn tài sản chính. Trong bối cảnh này, kiến thức trở thành một tài sản cốt lõi cho các tổ chức. Kiến thức đặc biệt quan trọng trong nhiều lĩnh vực: nó cho phép đưa ra các quyết định hiệu quả, hỗ trợ hiệu quả của các quá trình và góp phần vào việc tăng cường các quá trình, tạo ra khả năng phục hồi và khả năng thích ứng, tạo lợi thế cạnh tranh và thậm chí có thể trở thành một sản phẩm theo cách riêng của mình.

c) Việc gia tăng khả năng tiếp cận tri thức sẽ tạo ra các cơ hội cho sự phát triển nghề nghiệp của mọi thành viên trong tổ chức thông qua việc học hỏi, thực hành và trao đổi.

d) Các tổ chức không còn có thể dựa vào sự lan truyền kiến thức tự phát để theo kịp tốc độ thay đổi. Thay vào đó, kiến thức phải được tạo lập, củng cố, áp dụng và tái sử dụng một cách có chủ ý nhanh hơn tốc độ thay đổi.

e) Các tổ chức phân tán và phân cấp theo địa lý, thực hiện cùng các quá trình và cung cấp cùng các dịch vụ ở nhiều địa điểm, có thể đạt được lợi thế lớn thông qua việc chia sẻ thực tiễn, chuyên môn và học hỏi vượt ra ngoài ranh giới tổ chức.

f) Sự tiêu hao và luân chuyển lực lượng lao động trong xã hội ngày nay có ý nghĩa đối với quản lý tri thức. Trong nhiều tổ chức, những kiến thức quan trọng thường bị các chuyên gia bùng nổ và/hoặc giữ lại, sẽ có nguy cơ bị mất khi tổ chức có thay đổi hoặc những chuyên gia này rời đi.

g) Quản lý tri thức hiệu quả sẽ hỗ trợ cho sự hợp

## 0.2 The importance of knowledge management

b) Knowledge work is increasingly significant role in many societies and organizations. Many economies aspire to become knowledge economies, where knowledge is the main source of wealth. In this context, knowledge becomes a core asset for organizations. Knowledge is especially important in many areas: it allows effective decisions to be made, supports the efficiency of processes and contributes to their enhancement, creates resilience and adaptability, creates competitive advantage and may even become a product in its own right.

c) An increased access to knowledge will create opportunities for the professional development of people in the organization through learning, practices and exchanges.

d) Organizations can no longer rely on the spontaneous diffusion of knowledge to keep up with the pace of change. Instead knowledge must be deliberately created, consolidated, applied, and reused faster than the rate of change.

e) Geographically dispersed and decentralized organizations, conducting the same processes and delivering the same services in multiple locations, can gain tremendous advantage through sharing practices, expertise and learning across organizational boundaries.

f) Workforce attrition and turnover in today's society has implications for knowledge management. In many organizations, critical knowledge is often siloed and/or retained by experts, at the risk of being lost when the organization changes or these experts leave.

g) Effective knowledge management supports

## TCVN ISO 30401:2020

tác giữa các tổ chức khác nhau để đạt được những mục tiêu chung.

Tri thức là một tài sản vô hình của tổ chức cần được quản lý giống như mọi loại tài sản khác. Tri thức cần được phát triển, củng cố, duy trì, chia sẻ, điều chỉnh và áp dụng để người lao động có thể đưa ra những quyết định hiệu quả và thực hiện những hành động phù hợp, giải quyết các vấn đề dựa trên kinh nghiệm quá khứ và những hiểu biết mới về tương lai. Quản lý tri thức là một cách tiếp cận toàn diện để cải thiện việc học tập và tính hiệu lực thông qua tối ưu hóa ứng dụng tri thức, nhằm tạo lập giá trị cho tổ chức. Quản lý tri thức hỗ trợ quá trình hiện có và các chiến lược phát triển. Như vậy, nó cần được tích hợp với các chức năng khác của tổ chức.

### 0.3 Các nguyên tắc hướng dẫn

- a) Bản chất của tri thức: tri thức là vô hình và phức tạp; nó được tạo ra bởi con người.
- b) Giá trị: tri thức là nguồn giá trị quan trọng cho tổ chức để đáp ứng các mục tiêu. Giá trị xác định được của tri thức là ở tác động của nó tới mục đích, tầm nhìn, mục tiêu, chính sách, quá trình và hiệu năng của tổ chức. Quản lý tri thức là phương tiện để mở ra giá trị tiềm năng của tri thức.
- c) Trọng tâm: quản lý tri thức phục vụ các mục tiêu, chiến lược và nhu cầu của tổ chức.
- d) Thích ứng: không có một giải pháp quản lý tri thức nào phù hợp với mọi tổ chức trong mọi bối cảnh. Các tổ chức có thể xây dựng cách tiếp cận riêng về phạm vi kiến thức và quản lý tri thức cũng như cách thực hiện những nỗ lực này, dựa trên nhu cầu và bối cảnh.

collaboration between different organisations to achieve shared objectives.

Knowledge is an intangible organizational asset that needs to be managed like any other asset. It needs to be developed, consolidated, retained, shared, adapted and applied so that workers can make effective decisions and take aligned actions, solving problems based on the experience of the past and new insights into the future. Knowledge management is a holistic approach to improving learning and effectiveness through optimization of the use of knowledge, in order to create value for the organization. Knowledge management supports existing process and development strategies. As such, it needs to be integrated with other organizational functions.

### 0.3 Guiding principles

- a) Nature of knowledge: knowledge is intangible and complex; it is created by people.
- b) Value: knowledge is a key source of value for organizations to meet their objectives. The determinable value of knowledge is in its impact on organisational purpose, vision, objectives, policies, processes and performance. Knowledge management is a means of unlocking the potential value of knowledge.
- c) Focus: knowledge management serves the organizational objectives, strategies and needs.
- d) Adaptive: there is no one knowledge management solution that fits all organizations within all contexts. Organizations may develop their own approach to the scope of knowledge and knowledge management and how to implement these efforts, based on the needs and context.

e) Hiểu biết chung: con người tạo ra kiến thức riêng bằng hiểu biết riêng của mình về đầu vào mà họ tiếp nhận. Đối với hiểu biết chung, quản lý tri thức cần bao gồm các mối tương tác giữa mọi người, bằng cách sử dụng nội dung, các quá trình và công nghệ khi thích hợp.

f) Môi trường: tri thức không được quản lý trực tiếp; quản lý tri thức tập trung vào quản lý môi trường làm việc, từ đó nuôi dưỡng vòng đời tri thức.

g) Văn hóa: văn hóa là yếu tố quan trọng đối với hiệu lực của quản lý tri thức.

h) Lặp lại: quản lý tri thức cần theo giai đoạn, kết hợp các chu trình học tập và phản hồi.

e) Shared understanding: people create their own knowledge by their own understanding of the input they receive. For shared understanding, knowledge management should include interactions between people, using content, processes and technologies where appropriate.

f) Environment: knowledge is not managed directly; knowledge management focuses on managing the working environment, thus nurturing the knowledge lifecycle.

g) Culture: culture is critical to the effectiveness of knowledge management.

h) Iterative: knowledge management should be phased, incorporating learning and feedback cycles.

#### 0.4 Phạm vi quản lý tri thức

Quản lý tri thức sẽ khác nhau giữa các tổ chức khác nhau.

Phụ lục A giải thích phạm vi, xem các tình trạng kiến thức khác nhau như một sự liên tục.

Phụ lục B giải thích các lĩnh vực quản lý tri thức quan tâm, so sánh nó với các ngành lân cận.

#### 0.4 Range of knowledge management

Knowledge management varies between different organizations.

Appendix A explains the range, viewing the various states of knowledge as a continuum.

Appendix B explains knowledge management areas of interest, comparing it with adjacent disciplines.

#### 0.5 Tổng kết

Tiêu chuẩn này xác định các yêu cầu về hệ thống quản lý tri thức trong tổ chức, hứa hẹn việc áp dụng quản lý tri thức thành công. Tuy nhiên, tiêu chuẩn này có tính linh hoạt trong bối cảnh các yêu cầu cho phép sự phù hợp cho mọi loại hình tổ chức và tiệm cận với tất cả các đặc trưng và nhu cầu của tổ chức.

#### 0.5 Summary

This document defines the requirements for knowledge management systems in organizations, promising successful implementation of knowledge management. The document, however, maintains flexibility within the context of the requirements that enables conformity for every type of organization and alignment with all its characteristics and needs.



# Hệ thống quản lý tri thức – Các yêu cầu

## Knowledge management system – Requirements

### 1 Phạm vi áp dụng

Tiêu chuẩn này quy định các yêu cầu và cung cấp hướng dẫn cho việc thiết lập, thực hiện, duy trì, xem xét và cải tiến hệ thống quản lý tri thức hiệu quả trong tổ chức. Các yêu cầu trong tiêu chuẩn này áp dụng cho mọi tổ chức không phân biệt loại hình, quy mô hoặc sản phẩm và dịch vụ cung cấp.

### 2 Tài liệu viện dẫn

Trong tiêu chuẩn này không có tài liệu nào được viện dẫn.

### 3 Thuật ngữ liên quan đến tổ chức

Trong tiêu chuẩn này sử dụng các thuật ngữ và định nghĩa dưới đây.

#### 3.1

##### Tổ chức

Người hoặc nhóm người với chức năng riêng có trách nhiệm, quyền hạn và mối quan hệ để đạt được các mục tiêu (3.8) của mình.

CHÚ THÍCH: Khái niệm tổ chức bao gồm nhưng không giới hạn ở hộ kinh doanh cá thể, công ty, tập đoàn, hãng, doanh nghiệp, cơ quan quản lý, hiệp hội, hội từ

### 1 Scope

This document sets requirements and provides guidelines for establishing, implementing, maintaining, reviewing and improving an effective management system for knowledge management in organizations. All the requirements of this document are applicable to any organization, regardless of its type or size, or the products and services it provides.

### 2 Normative references

There are no normative references in this document.

### 3 Terms related to the organization

For the purposes of this document, the following terms and definitions apply.

#### 3.1

##### organization

person or group of people that has its own functions with responsibilities, authorities and relationships to achieve its objectives (3.8)

NOTE The concept of organization includes, but is not limited to, sole-trader, company, corporation, firm, enterprise, authority, partnership, charity or institution,

## TCVN ISO 30401:2020

thiện hay viện, hay một phần hoặc sự kết hợp của những loại hình trên dù có được hợp nhất hay không và là tổ chức công hay tư.

### 3.2

#### **Bên quan tâm** (thuật ngữ ưu tiên)

Bên liên quan (thuật ngữ được chấp nhận)

Cá nhân hoặc *tổ chức* (3.1) có thể ảnh hưởng, chịu ảnh hưởng hoặc tự cảm thấy bị ảnh hưởng bởi một quyết định hay hoạt động.

CHÚ THÍCH: Trong quản lý tri thức, mọi người đều có khả năng là bên quan tâm. Các sáng kiến quản lý tri thức cụ thể sẽ liên quan đến các bên quan tâm cụ thể. Ví dụ, người lao động, lãnh đạo cao nhất, quản lý dự án/ban/nhóm công tác, khách hàng bên ngoài, nhà đầu tư, đối tác và nhà cung ứng.

### 3.3

#### **Yêu cầu**

Nhu cầu hoặc mong đợi được tuyên bố, ngầm hiểu chung hoặc bắt buộc.

CHÚ THÍCH 1: "Ngầm hiểu chung" nghĩa là đối với tổ chức và các bên quan tâm nhu cầu hoặc mong đợi được coi là ngầm hiểu mang tính thông lệ hoặc thực hành chung.

CHÚ THÍCH 2: Yêu cầu được quy định là yêu cầu đã được công bố, ví dụ trong *thông tin dạng văn bản* (3.11).

### 3.4

#### **Hệ thống quản lý**

Tập hợp các yếu tố có liên quan hoặc tương tác lẫn nhau của *tổ chức* (3.1) để thiết lập *chính sách* (3.7), *mục tiêu* (3.8) và các *quá trình* (3.12) để đạt được các mục tiêu đó.

CHÚ THÍCH 1: Một hệ thống quản lý có thể giải quyết một hay nhiều lĩnh vực.

CHÚ THÍCH 2: Các yếu tố của hệ thống bao gồm cơ

or part or combination thereof, whether incorporated or not, public or private.

### 3.2

#### **Interested party** (preferred term)

stakeholder (admitted term)

person or *organization* (3.1) that can affect, be affected by, or perceive itself to be affected by a decision or activity.

NOTE: Everyone is potentially an interested party in knowledge management. Specific knowledge management initiatives will involve specific interested parties. For example, workers, top management, managers of projects/departments/work streams, external customers and clients, investors, partners and suppliers.

### 3.3

#### **requirement**

need or expectation that is stated, generally implied or obligatory

NOTE 1: "Generally implied" means that it is custom or common practice for the organization and interested parties that the need or expectation under consideration is implied.

NOTE 2: A specified requirement is one that is stated, for example in *documented information* (3.11).

### 3.4

#### **management system**

set of interrelated or interacting elements of an *organization* (3.1) to establish *policies* (3.7) and *objectives* (3.8), and *processes* (3.12) to achieve those objectives

NOTE 1: A management system can address a single discipline or several disciplines.

NOTE 2: The system elements include the

cấu, vai trò và trách nhiệm, việc hoạch định và vận hành của tổ chức.

CHÚ THÍCH 3: Phạm vi của hệ thống quản lý có thể bao gồm toàn bộ tổ chức, các chức năng cụ thể được nhận biết trong tổ chức, các bộ phận cụ thể được nhận biết của tổ chức, hoặc một hay nhiều chức năng xuyên suốt một nhóm tổ chức.

CHÚ THÍCH 4: Một hệ thống có thể bao gồm các động thái và hành vi của con người và nhóm

### 3.5

#### Lãnh đạo cao nhất

Người hoặc nhóm người định hướng và kiểm soát tổ chức (3.1) ở cấp cao nhất.

CHÚ THÍCH 1: Lãnh đạo cao nhất có quyền ủy quyền về cung cấp nguồn lực trong phạm vi tổ chức.

CHÚ THÍCH 2: Nếu phạm vi của hệ thống quản lý (3.4) chỉ bao gồm một phần của tổ chức, thì lãnh đạo cao nhất chỉ những người định hướng và kiểm soát phần đó của tổ chức.

### 3.6

#### Hiệu lực

Mức độ theo đó các hoạt động đã hoạch định được thực hiện và đạt được các kết quả đã hoạch định.

### 3.7

#### Chính sách

Ý đồ và định hướng của tổ chức (3.1) được lãnh đạo cao nhất (3.5) của tổ chức công bố một cách chính thức.

### 3.8

#### Mục tiêu

Kết quả cần đạt được.

CHÚ THÍCH 1: Mục tiêu có thể mang tính chiến lược,

organization's structure, roles and responsibilities, planning and operation.

NOTE 3: The scope of a management system can include the whole of the organization, specific and identified functions of the organization, specific and identified sections of the organization, or one or more functions across a group of organizations.

NOTE 4: A system can include human and group dynamics and behaviours.

### 3.5

#### top management

person or group of people who directs and controls an organization (3.1) at the highest level

NOTE 1: Top management has the power to delegate authority and provide resources within the organization.

NOTE 2: If the scope of the management system (3.4) covers only part of an organization, then top management refers to those who direct and control that part of the organization.

### 3.6

#### effectiveness

extent to which planned activities are realized and planned results achieved

### 3.7

#### policy

intentions and direction of an organization (3.1), as formally expressed by its top management (3.5)

### 3.8

#### objective

results to be achieved

NOTE 1: An objective can be strategic, tactical, or

## TCVN ISO 30401:2020

chiến thuật hoặc tác nghiệp.

CHÚ THÍCH 2: Các mục tiêu có thể liên quan đến các lĩnh vực khác nhau (như mục tiêu về tài chính, sức khỏe và an toàn, môi trường) và có thể áp dụng tại các cấp khác nhau (như chiến lược, toàn bộ tổ chức, dự án, sản phẩm hay quá trình (3.12)).

CHÚ THÍCH 3: Mục tiêu có thể thể hiện theo những cách khác như kết quả dự kiến, mục đích, chuẩn mực về tác nghiệp, mục tiêu quản lý tri thức (3.26) hay sử dụng những từ ngữ khác có ý nghĩa tương tự (ví dụ mục đích, mục tiêu hướng tới, hay chỉ tiêu).

CHÚ THÍCH 4: Trong bối cảnh hệ thống quản lý tri thức, các mục tiêu quản lý tri thức được tổ chức lập ra, nhất quán với chính sách quản lý tri thức, nhằm đạt được các kết quả cụ thể.

### 3.9

#### Rủi ro

Tác động của sự không chắc chắn.

CHÚ THÍCH 1: Tác động là sự sai lệch so với dự kiến – tích cực hoặc tiêu cực.

CHÚ THÍCH 2: Sự không chắc chắn là tình trạng, thậm chí là một phần, thiếu hụt thông tin liên quan tới việc hiểu hoặc nhận thức về một sự kiện, hệ quả của sự kiện đó, hoặc khả năng xảy ra của nó.

CHÚ THÍCH 3: Rủi ro thường đặc trưng bởi sự dẫn chiếu đến các sự kiện (3.5.1.3, TCVN 9788:2013) và hệ quả (3.6.1.3, TCVN 9788:2013) tiềm ẩn, hoặc sự kết hợp giữa chúng.

CHÚ THÍCH 4: Rủi ro thường thể hiện theo cách kết hợp các hệ quả của một sự kiện (bao gồm cả những thay đổi về hoàn cảnh) và khả năng xảy ra (3.6.1.1, TCVN 9788:2013) kèm theo.

### 3.10

#### Năng lực

Khả năng áp dụng kiến thức (3.25) và kỹ năng (3.30) để đạt được kết quả dự kiến.

operational.

NOTE 2: Objectives can relate to different disciplines (such as financial, health and safety, and environmental objectives) and can apply at different levels (such as strategic, organization-wide, project, product and process (3.12)).

NOTE 3: An objective can be expressed in other ways, e.g. as an intended outcome, a purpose, an operational criterion, a knowledge management (3.26) objective or by the use of other words with similar meaning (e.g. aim, goal, or target).

NOTE 4: In the context of knowledge management systems, knowledge management objectives are set by the organization, consistent with the knowledge management policy, to achieve specific results.

### 3.9

#### risk

effect of uncertainty

NOTE 1: An effect is a deviation from the expected – positive or negative.

NOTE 2: Uncertainty is the state, even partial, of deficiency of information related to, understanding or knowledge of an event, its consequence, or likelihood.

NOTE 3: Risk is often characterized by reference to potential events (ISO Guide 73:2009, 3.5.1.3) and consequences (ISO Guide 73:2009, 3.6.1.3), or a combination of these.

NOTE 4: Risk is often expressed in terms of a combination of the consequences of an event (including changes in circumstances) and the associated likelihood (ISO Guide 73:2009, 3.6.1.1) of occurrence.

### 3.10

#### competence

ability to apply knowledge (3.25) and skills (3.30) to achieve intended results

**3.11****Thông tin dạng văn bản**

Thông tin cần được *tổ chức* (3.1) kiểm soát và duy trì và phương tiện chứa đựng thông tin.

CHÚ THÍCH 1: Thông tin dạng văn bản có thể ở bất kỳ định dạng, phương tiện và bất kỳ nguồn nào.

CHÚ THÍCH 2: Thông tin dạng văn bản có thể đề cập tới:

- *hệ thống quản lý* (3.4), gồm cả các *quá trình* (3.12) liên quan;
- thông tin được tạo ra cho việc vận hành của tổ chức (*hệ thống tài liệu*);
- bằng chứng của các kết quả đạt được (*hồ sơ*).

**3.12****Quá trình**

Tập hợp các hoạt động có liên quan hoặc tương tác lẫn nhau để chuyển đổi đầu vào thành đầu ra.

**3.13****Kết quả thực hiện công việc**

Kết quả có thể đo lường được.

CHÚ THÍCH 1: Kết quả thực hiện công việc có thể liên quan cả tới những phát hiện mang tính định lượng hoặc định tính.

CHÚ THÍCH 2: Kết quả thực hiện công việc có thể liên quan tới việc quản lý các hoạt động, *quá trình* (3.12), sản phẩm (bao gồm cả dịch vụ), hệ thống hoặc *tổ chức* (3.1).

**3.14****Thuê ngoài, động từ**

Tạo ra sự sắp đặt trong đó một *tổ chức* (3.1) bên ngoài thực hiện một phần chức năng hoặc *quá trình* (3.12) của tổ chức.

**3.11****documented information.**

information required to be controlled and maintained by an *organization* (3.1) and the medium on which it is contained

NOTE 1: Documented information can be in any format and media and from any source.

NOTE 2: Documented information can refer to:

- the *management system* (3.4), including related *processes* (3.12);
- information created in order for the organization to operate (documentation);
- evidence of results achieved (records).

**3.12****process**

set of interrelated or interacting activities which transforms inputs into outputs

**3.13****Performance**

measurable result

NOTE 1: Performance can relate either to quantitative or qualitative findings.

NOTE 2: Performance can relate to the management of activities, *processes* (3.12), products (including services), systems or *organizations* (3.1).

**3.14****Outsource, verb**

make an arrangement where an external *organization* (3.1) performs part of an organization's function or *process* (3.12)

**TCVN ISO 30401:2020**

CHÚ THÍCH: Một tổ chức bên ngoài không thuộc phạm vi của *hệ thống quản lý* (3.4), mặc dù chức năng hoặc quá trình được thuê ngoài lại thuộc phạm vi của hệ thống quản lý.

NOTE: An external organization is outside the scope of the *management system* (3.4), although the outsourced function or process is within the scope.

**3.15**

**Theo dõi**

Xác định tình trạng của hệ thống, *quá trình* (3.12), hay hoạt động.

**3.15**

**monitoring**

determining the status of a *system*, a *process* (3.12) or an activity

CHÚ THÍCH 1: Để xác định tình trạng có thể cần kiểm tra, giám sát hay quan trắc chặt chẽ.

NOTE 1: For the determination of the status there can be a need to check, supervise or critically observe.

**3.16**

**Đo lường**

*Quá trình* (3.12) xác định một giá trị.

**3.16**

**measurement**

*process* (3.12) to determine a value

**3.17**

**Đánh giá/kiểm toán**

*Quá trình* (3.12) có hệ thống, độc lập và bằng văn bản để thu được bằng chứng đánh giá/kiểm toán và định giá một cách khách quan nhằm xác định mức độ đáp ứng các chuẩn mực đánh giá/kiểm toán.

**3.17**

**audit**

systematic, independent and documented process (3.12) for obtaining audit evidence and evaluating it objectively to determine the extent to which the audit criteria are fulfilled

CHÚ THÍCH 1: Đánh giá có thể là đánh giá nội bộ (bên thứ nhất) hoặc đánh giá bên ngoài (bên thứ hai hoặc bên thứ ba), và có thể là đánh giá kết hợp (kết hợp hai hoặc nhiều nguyên tắc).

NOTE 1: An audit can be an internal audit (first party) or an external audit (second party or third party), and it can be a combined audit (combining two or more disciplines).

CHÚ THÍCH 2: Đánh giá nội bộ được thực hiện bởi chính tổ chức hoặc một tổ chức bên ngoài thay mặt cho tổ chức đó.

NOTE 2: An internal audit is conducted by the organization itself, or by an external party on its behalf.

CHÚ THÍCH 3: "Bảng chứng đánh giá" và "chuẩn mực đánh giá" được định nghĩa trong TCVN ISO 19011.

NOTE 3: "Audit evidence" and "audit criteria" are defined in ISO 19011.

**3.18**

**Sự phù hợp**

Việc đáp ứng một *yếu cầu* (3.3).

**3.18**

**conformity**

fulfillment of a *requirement* (3.3)

**3.19**

**Sự không phù hợp**

Việc không đáp ứng một *yếu cầu* (3.3).

**3.19**

**non-conformity**

non-fulfillment of a *requirement* (3.3)

**3.20****Khắc phục**

Hành động nhằm loại bỏ *sự không phù hợp* (3.19) được phát hiện.

**3.21****Hành động khắc phục**

Hành động nhằm loại bỏ nguyên nhân của *sự không phù hợp* (3.19) và ngăn ngừa việc tái diễn.

**3.22****Cải tiến liên tục**

Hoạt động lặp lại để nâng cao *kết quả thực hiện* (3.13).

**3.23****Sự hợp tác**

Cách tiếp cận có chủ ý để cùng cộng tác xuyên biên giới với một mục đích chung thống nhất.

CHÚ THÍCH: Biên giới có thể là chức năng, tổ chức hoặc địa lý, hoặc giữa các *tổ chức* (3.1). Sự hợp tác thường phụ thuộc vào *văn hóa quản lý tri thức* (3.27) lành mạnh để tạo thuận lợi cho việc trao đổi và cùng tạo lập *kiến thức* (3.25) giữa các bên tham gia hợp tác.

**3.24****Thông tin**

Dữ liệu có ý nghĩa.

[NGUỒN: TCVN ISO 9000:2015, 3.8.2]

**3.25****Kiến thức**

Tài sản của con người hoặc tổ chức cho phép đưa ra các quyết định và hành động hiệu quả theo bối cảnh.

CHÚ THÍCH 1: Kiến thức có thể là cá nhân, tập thể hoặc tổ chức.

**3.18****correction**

action to eliminate a detected *nonconformity* (3.19)

**3.21****corrective action**

action to eliminate the cause of a *nonconformity* (3.19) and to prevent recurrence

**3.22****continual improvement**

recurring activity to enhance *performance* (3.13)

**3.23****collaboration**

deliberate approach to working together on an agreed common purpose across boundaries

NOTE: Boundaries may be functional, organizational or geographic, or between *organizations* (3.1). Collaboration often depends on a healthy *knowledge management culture* (3.27) to facilitate the exchange and co-creation of *knowledge* (3.25) between the parties engaging in collaboration.

**3.24****information**

meaningful data

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.8.2]

**3.25****knowledge**

human or organizational asset enabling effective decisions and action in context

NOTE 1: Knowledge can be individual, collective or organizational.

## TCVN ISO 30401:2020

CHÚ THÍCH 2: Có nhiều quan điểm khác nhau về phạm vi bao trùm của kiến thức, dựa vào bối cảnh và mục đích. Định nghĩa trên là tổng quát cho nhiều quan điểm khác nhau. Ví dụ về kiến thức bao gồm hiểu biết và bí quyết.

CHÚ THÍCH 3: Kiến thức có được thông qua học tập hoặc trải nghiệm.

### 3.26

#### Quản lý tri thức

Quản lý liên quan đến kiến thức.

[NGUỒN: TCVN 12288:2018, 14.1, sửa đổi]

CHÚ THÍCH 1: Cách tiếp cận hệ thống và toàn diện được sử dụng để cải thiện kết quả và học tập.

CHÚ THÍCH 2: Quản lý tri thức bao gồm tối ưu hóa việc nhận biết, tạo lập, phân tích, trình bày, phổ biến và áp dụng kiến thức để tạo ra giá trị tổ chức.

### 3.27

#### Văn hóa quản lý tri thức

Các yếu tố của *văn hóa tổ chức* (3.29), hỗ trợ các giá trị, hành vi và hoạt động gắn liền với *hệ thống quản lý tri thức* (3.28).

### 3.28

#### Hệ thống quản lý tri thức

Bộ phận của *hệ thống quản lý* (3.4) liên quan đến *kiến thức* (3.25).

CHÚ THÍCH: Các yếu tố hệ thống bao gồm *văn hóa quản lý tri thức* (3.27), cấu trúc, quản trị và khả năng lãnh đạo; vai trò và trách nhiệm; hoạch định, công nghệ, quá trình và sự vận hành của tổ chức.

### 3.29

#### Văn hóa tổ chức

Các giá trị, niềm tin và thực tiễn có ảnh hưởng

NOTE 2: There are diverse views on the scope covered within knowledge, based on context and purpose. The definition above is general as to the various perspectives. Examples of knowledge include insights and know-how.

NOTE 3: Knowledge is acquired through learning or experience.

### 3.26

#### knowledge management

management with regard to knowledge

[SOURCE: ISO 30400:2016, 14.1, modified]

NOTE 1: It uses a systemic and holistic approach to improve results and learning.

NOTE 2: It includes optimizing the identification, creation, analysis, representation, distribution and application of knowledge to create organizational value.

### 3.27

#### knowledge management culture

elements of the *organizational culture* (3.29), supportive of the values, behaviours and activities associated with the *knowledge management system* (3.28).

### 3.28

#### knowledge management system

part of a *management system* (3.4) with regard to *knowledge* (3.25)

NOTE: The system elements include the organization's *knowledge management culture* (3.27), structure, governance and leadership; roles and responsibilities; planning, technology, processes and operation.

### 3.29

#### organizational culture

values, beliefs and practices that influence the



đến cách ứng xử và hành vi của các cá nhân và tổ chức.

[NGUỒN: TCVN 12288:2018, 3.2]

CHÚ THÍCH: Văn hóa quản lý tri thức (3.27) là yếu tố hỗ trợ cho văn hóa tổ chức.

### 3.30

#### Kỹ năng

Năng lực học được để thực hiện một nhiệm vụ theo một mong muốn nhất định.

## 4 Bối cảnh của tổ chức

### 4.1 Hiểu tổ chức và bối cảnh của tổ chức

Tổ chức phải xác định các vấn đề bên ngoài và nội bộ liên quan đến mục đích và định hướng chiến lược của mình và ảnh hưởng đến khả năng của tổ chức trong việc đạt được (các) kết quả dự kiến của hệ thống quản lý tri thức.

Các kết quả của hệ thống quản lý tri thức là phương tiện để đạt được kết quả của tổ chức chứ không chỉ dừng ở hệ thống quản lý tri thức.

CHÚ THÍCH: Các vấn đề có thể bao gồm những yếu tố hoặc điều kiện tích cực và tiêu cực cho việc xem xét.

### 4.2 Hiểu nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm (bên liên quan)

Tổ chức phải xác định:

- các bên quan tâm có liên quan tới hệ thống quản lý tri thức;
- yêu cầu liên quan của các bên quan tâm này.

conduct and behaviour of people and organizations

[SOURCE: ISO 30400:2016, 3.2]

NOTE: *Knowledge management culture* (3.27) is a supportive element of the organizational culture.

### 3.30

#### skill

learned capacity to perform a task to a specified expectation

## 4 Context of the organization

### 4.1 Understanding the organization and its context

The organization shall determine external and internal issues that are relevant to its purpose and its strategic direction and that affect its ability to achieve the intended outcome(s) of its knowledge management system.

The outcomes of the knowledge management system are a means to achieve organizational outcomes, and not an end in themselves.

NOTE: Issues can include positive and negative factors or conditions for consideration.

### 4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties (stakeholders)

The organization shall determine:

- the interested parties that are relevant to the knowledge management system;
- the relevant requirements of these interested parties.

## TCVN ISO 30401:2020

Các yêu cầu này phải được phân tích, xác định ưu tiên những khu vực và bối cảnh chính liên quan đến tổ chức và hệ thống quản lý tri thức.

**CHÚ THÍCH:** Các nhu cầu và mong đợi xác định được cấu trúc về mặt hiệu quả công việc và kết quả thực hiện của tổ chức thay vì nhu cầu quản lý tri thức. Ví dụ, một nhu cầu có thể được đề cập là giảm thời gian phát triển sản phẩm hơn là truy xuất tài liệu nhanh.

Các yêu cầu của bên quan tâm cần được đánh giá trong bối cảnh tổ chức (ví dụ: văn hóa, môi trường, cơ sở hạ tầng).

### 4.3 Xác định phạm vi của hệ thống quản lý tri thức

Tổ chức phải xác định phạm vi và khả năng áp dụng của hệ thống quản lý tri thức để thiết lập phạm vi của hệ thống. Trong phạm vi này, và với mục đích của tổ chức, tổ chức phải nhận biết, đánh giá và thiết lập ưu tiên cho những miền kiến thức có giá trị lớn nhất đối với tổ chức và các bên quan tâm của tổ chức, và miền nào cần được áp dụng hệ thống quản lý tri thức.

Khi xác định phạm vi này, tổ chức phải xem xét:

- các vấn đề bên ngoài và nội bộ và bối cảnh đề cập ở 4.1;
- các yêu cầu đề cập ở 4.2.

Phạm vi hệ thống phải sẵn có bằng thông tin dạng văn bản.

## 4.4 Hệ thống quản lý tri thức

### 4.4.1 Khái quát

Tổ chức phải thiết lập, áp dụng, duy trì và cải

These requirements shall be analysed, prioritizing the main areas and contexts relevant to the organization and the knowledge management system.

**NOTE** The defined needs and expectations are structured in terms of business and organizational performance, rather than knowledge management needs. For example, a need might refer to reduced duration of product development rather than fast document retrieval.

The requirements of the interested parties need to be assessed in the organizational context (e.g. culture, environment, infrastructure).

### 4.3 Determining the scope of the knowledge management system

The organization shall determine the range and applicability of the knowledge management system to establish its scope. Within this scope, and with respect to the organizational purpose, the organization shall identify, evaluate and prioritize the knowledge domains which have the greatest value to the organization and its interested parties, and to which the knowledge management system should be applied.

When determining this scope, the organization shall consider:

- the external and internal issues and context referred to in 4.1;
- the requirements referred to in 4.2.

The scope shall be available as documented information.

## 4.4 Knowledge management system

### 4.4.1 General

The organization shall establish, implement,

tiến liên tục hệ thống quản lý tri thức, bao gồm các quá trình cần thiết và sự tương tác giữa các quá trình, phù hợp với các yêu cầu của tiêu chuẩn này.

Các điều từ 4.4.2 đến 4.4.4 nêu các yêu cầu, mỗi điều đại diện một khía cạnh của hệ thống quản lý tri thức, phụ thuộc lẫn nhau. Việc thừa nhận và kết hợp các khía cạnh này trong hệ thống quản lý tri thức và đưa chúng vào vị trí thông qua một quá trình thay đổi được quản lý là cần thiết cho việc áp dụng một hệ thống quản lý tri thức hiệu quả và toàn diện trong tổ chức.

#### 4.4.2 Phát triển kiến thức

Tổ chức phải chứng minh rằng hệ thống quản lý tri thức bao trùm các hoạt động sau đây, để quản lý hiệu quả tri thức thông qua các giai đoạn phát triển qua các hoạt động và hành vi có hệ thống, hỗ trợ các mục tiêu của hệ thống quản lý tri thức và bao trùm các miền kiến thức ưu tiên được xác định ở 4.3:

- a) Tiếp thu kiến thức mới: có nghĩa là cung cấp cho tổ chức những kiến thức mà trước đây chưa biết hoặc không có sẵn trong tổ chức.

CHÚ THÍCH 1: Ví dụ về các hoạt động bao gồm: tạo lập kiến thức; đổi mới; nghiên cứu; khám phá và phát hiện kiến thức; bài học kinh nghiệm; tiếp thu kiến thức từ các nguồn lực bên ngoài; thu thập phản hồi; thích ứng kiến thức hiện có với các ứng dụng mới.

- b) Áp dụng kiến thức hiện có: nghĩa là làm cho kiến thức có hiệu quả, tích hợp vào kiến thức hiện tại có liên quan của tổ chức để cho phép cải thiện

maintain and continually improve a knowledge management system, including the processes needed and their interactions, in accordance with the requirements of this document.

4.4.2 to 4.4.4 include requirements, each representing a dimension of the knowledge management system, which are interdependent. Acknowledging and incorporating these dimensions within the knowledge management system and putting them in place through a managed change process is required for the implementation of an effective and holistic knowledge management system within the organization

#### 4.4.2 Knowledge development

The organization shall demonstrate that the knowledge management system covers the following activities, for effectively managing knowledge through its stages of development through systematic activities and behaviours, supporting the knowledge management system objectives and covering the prioritized knowledge domains defined in 4.3:

- a) Acquiring new knowledge: means to provide the organization with knowledge that was previously unknown or unavailable within the organization.

NOTE 1 Example activities include knowledge creation; innovation; research; knowledge discovery and detection; lesson learning; knowledge acquisition from external resources; feedback collection; adaptation of existing knowledge to new applications.

- b) Applying current knowledge: means to make knowledge effective, integrating the current relevant knowledge of the organization in order to

**TCVN ISO 30401:2020**

các hành động và việc đưa ra quyết định.

CHÚ THÍCH 2: Ví dụ về các hoạt động bao gồm: chuyển giao kiến thức; củng cố kiến thức; chia sẻ kiến thức; hệ thống hóa kiến thức; tái sử dụng kiến thức; giải quyết vấn đề sáng tạo.

c) Lưu giữ kiến thức hiện có: nghĩa là bảo vệ tổ chức khỏi rủi ro bị mất kiến thức.

CHÚ THÍCH 3: Ví dụ về các hoạt động bao gồm: lập thành tài liệu; bảo vệ kiến thức chuyên gia khỏi sự nghỉ việc của người lao động; sao lưu thông tin; kế hoạch kế nhiệm; huấn luyện.

d) Xử lý kiến thức lỗi thời hoặc không còn giá trị: nghĩa là bảo vệ tổ chức khỏi việc mắc sai lầm hoặc hoạt động không hiệu quả, là kết quả của việc sử dụng kiến thức không phù hợp trong bối cảnh hiện tại của tổ chức.

CHÚ THÍCH 4: Ví dụ về các hoạt động bao gồm: xóa kiến thức; quản lý thu nạp; lưu trữ; cập nhật kiến thức; đào tạo lại theo sự thay đổi kiến thức.

**4.4.3 Truyền tải và chuyển đổi kiến thức**

Hệ thống quản lý tri thức của tổ chức phải bao gồm các hoạt động và hành vi, hỗ trợ mọi loại hình khác nhau của dòng chảy kiến thức, thông qua các hoạt động và hành vi có hệ thống, hỗ trợ các mục tiêu của hệ thống quản lý tri thức và bao trùm các miền kiến thức ưu tiên được xác định ở 4.3:

a) Sự tương tác của con người: trao đổi và đồng sáng tạo kiến thức thông qua các cuộc đối thoại và tương tác; giữa các cá nhân, đội nhóm và trong toàn bộ tổ chức.

VÍ DỤ: Cộng đồng thực hành; các phiên thảo luận tập thể; đội nhóm hợp tác; cá phê kiến thức/thế giới; chuyển giao ca; hoạch định kế nhiệm; cố vấn; làm việc có ý nghĩa; kể câu chuyện thành công.

b) Trình bày: làm cho kiến thức sẵn có thông qua

enable improved actions and decision making.

NOTE 2 Example activities include knowledge transfer; knowledge consolidation; knowledge sharing; knowledge codifying; knowledge reuse; creative problem solving.

c) Retaining current knowledge: means to safeguard the organization from the risks of knowledge loss.

NOTE 3 Example activities include documenting; securing expert knowledge against worker turnover; information backup; succession plans; coaching.

d) Handling outdated or invalid knowledge: means to protect the organization from making mistakes or working inefficiently, as a result of use of knowledge inappropriate within the current organizational context.

NOTE 4 Example activities include knowledge deletion; curation; archiving; knowledge updating; re-training according to knowledge changes.

**4.4.3 Knowledge conveyance and transformation**

The organizational knowledge management system shall include activities and behaviours, supporting all different types of knowledge flows, through systematic activities and behaviours, supporting the knowledge management system objectives and covering the prioritized knowledge domains defined in 4.3:

a) Human interaction: exchange and co-creation of knowledge through conversations and interactions; between individuals, teams and across the organization.

EXAMPLES Community of practice; brainstorming sessions; collaborative teams; knowledge/world cafes; shift handover; succession planning; mentoring; sense making; storytelling.

b) Representation: making knowledge available

việc chứng minh, ghi chép, văn bản hóa và/hoặc hệ thống hóa.

VÍ DỤ: Thiết kế hoặc viết các qui trình và hướng dẫn; nắm bắt các bài học; bàn giao công việc trên hồ sơ; dẫn dắt bằng ví dụ.

- c) Kết hợp: tổng hợp, quản lý, hình thức hóa, cấu trúc hoặc phân loại kiến thức đã hệ thống hóa để làm cho kiến thức có khả năng tiếp cận và tìm thấy.

VÍ DỤ: Phân lớp và phân loại; gắn thẻ; tóm tắt và cấu trúc nội dung; làm mới kiến thức nắm bắt được.

- d) Tiếp thu và học tập: xem xét, đánh giá và tiếp thu kiến thức; kết hợp vào thực tiễn.

VÍ DỤ: Tìm tòi và tìm kiếm kiến thức; xem xét trước khi hành động; báo cáo tóm tắt; danh mục kiểm tra; sử dụng các mô phỏng; quá trình hội nhập tổ chức của nhân viên; học trực tuyến; theo dõi công việc.

#### 4.4.4 Yếu tố hỗ trợ quản lý tri thức

Hệ thống quản lý tri thức của tổ chức phải bao gồm và tích hợp các thành phần của tất cả các yếu tố hỗ trợ dưới đây để tạo lập một hệ thống quản lý tri thức hiệu quả. Điều này phải hỗ trợ các mục tiêu của hệ thống quản lý tri thức và bao trùm các miền kiến thức ưu tiên được xác định ở 4.3:

- a) **Vốn nhân lực:** các vai trò và trách nhiệm giải trình, bao gồm tất cả các bên liên quan của hệ thống quản lý tri thức; đảm bảo rằng quản lý tri thức được khuyến khích trong tổ chức (xem chi tiết trong Điều 5).

CHÚ THÍCH 1: Ví dụ về các yếu tố hỗ trợ bao gồm: giám đốc tri thức; cộng đồng hướng dẫn thực hành; tham gia vào quản lý tri thức là một phần của phỏng vấn và đánh giá nhân viên hằng năm.

through demonstrating, recording, documenting and/or codifying.

EXAMPLES Designing or writing procedures and guidelines; capturing lessons; recorded job handover; leading by example.

- c) Combination: synthesis, curating, formalizing, structuring or classifying of codified knowledge, making the knowledge accessible and findable.

EXAMPLES Classification and taxonomy; tagging; summarizing and structuring content; refreshing captured knowledge.

- d) Internalization and learning: reviewing, assessing and absorbing knowledge incorporating it into practice.

EXAMPLES Searching for and seeking knowledge before action review; briefing; checklists; use of simulations; employee on-boarding; e-learning; job shadowing.

#### 4.4.4 Knowledge management enablers

The organizational knowledge management system shall include and integrate elements of all the following enablers to create an effective knowledge management system. This shall support the knowledge management system objectives and cover the prioritized knowledge domains defined in 4.3:

- a) **Human capital:** roles and accountabilities, including all knowledge management system stakeholders; making sure that knowledge management is encouraged within the organization (covered in detail in Clause 5).

NOTE 1 Example enablers include chief knowledge officer; community of practice facilitator; knowledge management involvement is part of employee's annual interview and assessment.

## TCVN ISO 30401:2020

b) Các quá trình: hoạt động tri thức xác định áp dụng và gắn kết trong các quá trình của tổ chức, bao gồm các qui trình, hướng dẫn, phương pháp và biện pháp (đề cập trong Điều 8).

CHÚ THÍCH 2: Ví dụ về các yếu tố hỗ trợ bao gồm: khám phá và phát hiện tri thức, bài học rút ra từ những thất bại và thành công.

c) Công nghệ và cơ sở hạ tầng: các kênh kỹ thuật số, không gian làm việc ảo và vật lý và các công cụ khác.

CHÚ THÍCH 3: Ví dụ về các yếu tố hỗ trợ bao gồm: các ứng dụng di động; cổng thông tin; WIKI; công cụ tìm kiếm; điện toán đám mây; nền tảng dữ liệu lớn; không gian làm việc phối hợp; những nơi gặp gỡ không chính thức.

d) Quản trị: Chiến lược, mong đợi và phương tiện để đảm bảo hệ thống quản lý tri thức hoạt động phù hợp (chi tiết đề cập trong các điều từ 5 đến 10).

CHÚ THÍCH 4: Ví dụ về các yếu tố hỗ trợ bao gồm: chiến lược; chính sách; thỏa thuận mức độ dịch vụ; qui phạm thực hành quản lý tri thức.

e) Văn hóa quản lý tri thức: Thái độ và chuẩn mực liên quan đến việc chia sẻ, học tập từ những sai lầm (đề cập chi tiết trong 4.5).

CHÚ THÍCH 5: Ví dụ về các yếu tố hỗ trợ bao gồm: việc thừa nhận và giải thích về một lỗi sai sẽ được khen thưởng thay vì bị phạt.

### 4.5 Văn hóa quản lý tri thức

Việc lồng ghép văn hóa quản lý tri thức trong toàn bộ tổ chức là điều thiết yếu để áp dụng quản lý tri thức bền vững. Văn hóa trong đó sự kết nối và các hoạt động tri thức được khuyến khích, và kiến thức được coi trọng và sử dụng tích cực sẽ hỗ trợ việc thiết lập và áp dụng hệ thống quản lý tri thức trong tổ chức.

b) Processes: defined knowledge activities applied and embedded within organizational processes, including procedures, instructions, methods and measures (covered in Clause 8).

NOTE 2 Example enablers include knowledge discovery and detection; lessons learned from failures and success.

c) Technology and infrastructure: digital channels, virtual and physical workspace and other tools.

NOTE 3 Example enablers include mobile applications; portals; WIKIs; search engines; cloud computing; big data platforms; collaborative workspaces; informal meeting areas.

d) Governance: Strategy, expectations and means of ensuring the knowledge management system is working in alignment (covered in detail in Clauses 5 to 10).

NOTE 4 Example enablers include knowledge management strategy; policies; service level agreement; code of conduct.

e) Knowledge management culture: Attitudes and norms regarding sharing, learning from mistakes (covered in detail in 4.5).

NOTE 5 Example enablers include admitting and explaining a mistake is rewarded rather than punished.

### 4.5 Knowledge management culture

Embedding a knowledge management culture across the organization is critical for sustained application of knowledge management. A culture where connections and knowledge activities are encouraged, and knowledge is valued and actively used, will support the establishment and application of the knowledge management

Tổ chức phải chứng minh rằng văn hóa tổ chức đã được đề cập như một phương tiện hỗ trợ cho hệ thống quản lý tri thức. Một số lựa chọn đề cập đến văn hóa tổ chức được nêu trong Phụ lục C.

## 5 Sự lãnh đạo

### 5.1 Sự lãnh đạo và cam kết

Lãnh đạo cao nhất phải chứng tỏ sự lãnh đạo và cam kết đối với hệ thống quản lý tri thức thông qua việc:

- nuôi dưỡng các giá trị của tổ chức trong đó tăng cường niềm tin là một yếu tố quan trọng đối với quản lý tri thức;
- đảm bảo rằng chính sách quản lý tri thức và các mục tiêu quản lý tri thức được thiết lập, tương thích và gắn với định hướng chiến lược của tổ chức và có thể được đánh giá;
- đảm bảo tích hợp các yêu cầu của hệ thống quản lý tri thức vào các quá trình hoạt động và dự án của tổ chức;
- đảm bảo sẵn có các nguồn lực cần thiết cho hệ thống quản lý tri thức;
- trao đổi thông tin về tầm quan trọng của quản lý tri thức có hiệu quả và của sự phù hợp, hoặc vượt quá, các yêu cầu của hệ thống quản lý tri thức;
- quản lý quá trình thay đổi theo hướng chấp nhận và áp dụng hệ thống quản lý tri thức, đồng thời hướng tới việc nuôi dưỡng một nền văn hóa coi trọng, hỗ trợ và cho phép quản lý tri thức;

system within the organization.

The organization shall demonstrate that organizational culture has been addressed as a means to support the knowledge management system. Some options for addressing the culture are discussed in Annex C.

## 5 Leadership

### 5.1 Leadership and commitment

Top management shall demonstrate leadership and commitment with respect to the knowledge management system by:

- fostering organizational values which enhance trust as a key element for knowledge management;
- ensuring that the knowledge management policy and knowledge management objectives are established, are compatible and are aligned with the strategic direction of the organization and can be evaluated;
- ensuring the integration of the knowledge management system requirements into the organization's business and project processes;
- ensuring that the resources needed for the knowledge management system are available;
- communicating the importance of effective knowledge management and of conforming to, or exceeding, the knowledge management system requirements;
- managing the process of change towards adoption and application of the knowledge management system, and towards the cultivation of a culture that values, supports and enables knowledge management;

## TCVN ISO 30401:2020

- đảm bảo rằng hệ thống quản lý tri thức đạt được (các) kết quả dự kiến;
  - định hướng, thúc đẩy, truyền cảm hứng, trao quyền và hỗ trợ nhân sự cùng đóng góp vào hiệu lực của hệ thống quản lý tri thức;
  - thúc đẩy cải tiến liên tục hệ thống quản lý tri thức;
  - hỗ trợ các vị trí quản lý liên quan khác chứng tỏ sự lãnh đạo của họ và thực hiện vai trò lãnh đạo ở các khu vực họ chịu trách nhiệm;
- ensuring that the knowledge management system achieves its intended outcome(s);
  - directing, motivating, inspiring, empowering and supporting persons to contribute to the effectiveness of the knowledge management system;
  - promoting continual improvement of the knowledge management system;
  - supporting other relevant management roles to demonstrate their leadership as it applies to their areas of responsibility.

CHÚ THÍCH: Từ "hoạt động" được nhắc đến trong tiêu chuẩn này có thể được diễn giải theo nghĩa rộng bao gồm các hoạt động cốt lõi với mục đích tồn tại của tổ chức

NOTE Reference to "business" in this document can be interpreted broadly to mean those activities that are core to the purposes of the organization's existence.

### 5.2 Chính sách

Lãnh đạo cao nhất phải thiết lập chính sách quản lý tri thức:

- a) phù hợp với mục đích của tổ chức;
- b) đưa ra khuôn khổ và nguyên tắc hướng dẫn cho việc thiết lập, xem xét và đạt được các mục tiêu quản lý tri thức;
- c) bao gồm việc cam kết thỏa mãn các yêu cầu pháp lý được áp dụng và các yêu cầu khác;
- d) thiết lập các kỳ vọng cho tất cả người lao động đối với việc sử dụng hệ thống quản lý tri thức và nuôi dưỡng một nền văn hóa coi trọng tri thức;
- e) bao gồm việc cam kết cải tiến liên tục hệ thống quản lý tri thức;
- f) quản lý sự cân bằng giữa chia sẻ kiến thức và bảo vệ kiến thức.

Chính sách quản lý tri thức phải:

### 5.2 Policy

Top management shall establish a knowledge management policy that:

- a) is appropriate to the purpose of the organization;
- b) provides a framework and guiding principles for setting, reviewing and achieving knowledge management objectives;
- c) includes a commitment to satisfy applicable regulatory and other requirements;
- d) sets expectations for all workers with regard to use of the knowledge management system and the cultivation of a culture that values knowledge;
- e) includes a commitment to continual improvement of the knowledge management system;
- f) manages the balance between knowledge sharing and knowledge protection.

The knowledge management policy shall:



- sẵn có bằng thông tin dạng văn bản;
  - được truyền đạt, thấu hiểu và thực hiện trong tổ chức;
  - sẵn có cho các bên quan tâm, khi thích hợp.
- be available as documented information;
  - be communicated, understood and applied within the organization;
  - be available to interested parties, as appropriate.

### 5.3 Vai trò, trách nhiệm và quyền hạn

Lãnh đạo cao nhất phải đảm bảo rằng trách nhiệm và quyền hạn của các vị trí thích hợp trong hệ thống quản lý tri thức được phân công và truyền đạt trong tổ chức cũng như bên liên quan bên ngoài khi có yêu cầu.

Lãnh đạo cao nhất phải phân công trách nhiệm và quyền hạn để:

- a) đảm bảo rằng hệ thống quản lý tri thức phù hợp với các yêu cầu của tiêu chuẩn này;
- b) đảm bảo sự tham gia của mọi người và việc áp dụng có hiệu quả hệ thống quản lý tri thức trong tổ chức;
- c) báo cáo về kết quả thực hiện hệ thống quản lý tri thức cho lãnh đạo cao nhất.

## 6 Hoạch định

### 6.1 Hành động giải quyết rủi ro và cơ hội

Khi hoạch định hệ thống quản lý tri thức, tổ chức phải xem xét các vấn đề được đề cập ở 4.1 và các yêu cầu được đề cập ở 4.2 và xác định các rủi ro và cơ hội cần giải quyết nhằm:

- mang lại sự đảm bảo rằng hệ thống quản lý tri thức có thể đạt được (các) kết quả dự

### 5.3 Roles, responsibilities and authorities

Top management shall ensure that the responsibilities and authorities for relevant roles within the knowledge management system are assigned and communicated within the organization and with external stakeholders as required.

Top management shall assign the responsibility and authority for:

- a) ensuring that the knowledge management system conforms to the requirements of this document;
- b) ensuring the engagement of people and the effective application of the knowledge management system within the organization;
- c) reporting on the performance of the knowledge management system to top management.

## 6 Planning

### 6.1 Actions to address risks and opportunities

When planning for the knowledge management system, the organization shall consider the issues referred to in 4.1 and the requirements referred to in 4.2 and determine the risks and opportunities that need to be addressed to:

- give assurance that the knowledge management system can achieve its intended

## TCVN ISO 30401:2020

kiến;

- ngăn ngừa hoặc giảm thiểu những tác động không mong muốn;
- đạt được cải tiến liên tục.

Tổ chức phải hoạch định:

- a) các hành động giải quyết những rủi ro và cơ hội này;
- b) cách thức để:
  - tích hợp và thực hiện các hành động vào các quá trình của hệ thống quản lý tri thức;
  - xem xét đánh giá hiệu lực của những hành động này.

### 6.2 Mục tiêu quản lý tri thức và hoạch định để đạt mục tiêu

Tổ chức phải thiết lập các mục tiêu quản lý tri thức ở các cấp và bộ phận chức năng thích hợp.

Mục tiêu quản lý tri thức phải:

- a) phục vụ nhu cầu hoạt động và phù hợp với mục tiêu hoạt động (xem 4.1);
- b) đáp ứng các yêu cầu ưu tiên của các bên quan tâm (xem 4.2);
- c) nhất quán với chính sách quản lý tri thức;
- d) tính đến các yêu cầu được áp dụng;
- e) có thể đo lường được (nếu khả thi) về lợi ích và tác động;
- f) được theo dõi;
- g) được truyền đạt;
- h) được cập nhật khi thích hợp.

Tổ chức phải duy trì thông tin dạng văn bản về mục tiêu quản lý tri thức.

outcome(s);

- prevent, or reduce, undesired effects;
- achieve continual improvement.

The organization shall plan:

- a) actions to address these risks and opportunities;
- b) how to:
  - integrate and implement the actions into its knowledge management system processes;
  - evaluate the effectiveness of these actions.

### 6.2 Knowledge management objectives and planning to achieve them

The organization shall establish knowledge management objectives at relevant functions and levels.

The knowledge management objectives shall:

- a) serve business needs and align to business objectives (see 4.1);
- b) meet the prioritized requirements of the interested parties (see 4.2);
- c) be consistent with the knowledge management policy;
- d) take into account applicable requirements;
- e) be measurable (if practicable), in terms of benefits and impacts;
- f) be monitored;
- g) be communicated;
- h) be updated as appropriate.

The organization shall retain documented information on the knowledge management objectives.

Mục tiêu có thể là định tính hoặc định lượng, và liên quan đến những vấn đề như an toàn, thời gian, rủi ro, chất lượng, chi phí, thị phần, trải nghiệm của khách hàng.

Mục tiêu có thể có nhiều loại khác nhau, như kết quả kinh doanh, kết quả tổ chức, kết quả liên quan đến khách hàng và/hoặc kết quả về mặt xã hội và môi trường.

Khi hoạch định cách thức đạt được các mục tiêu quản lý tri thức của mình, tổ chức phải xác định:

- việc gì sẽ thực hiện và ai thực hiện;
- ai là người chịu trách nhiệm giải trình;
- nguồn lực nào là cần thiết;
- ai là người chịu trách nhiệm;
- khi nào sẽ hoàn thành;
- kết quả sẽ được đánh giá như thế nào.

## 7 Hỗ trợ

### 7.1 Nguồn lực

Tổ chức phải xác định và cung cấp nguồn lực (ví dụ: tài chính, lực lượng lao động, công nghệ, cam kết của lãnh đạo) cần thiết cho việc thiết lập, áp dụng, duy trì, đo lường, báo cáo và cải tiến liên tục hệ thống quản lý tri thức.

### 7.2 Năng lực

Tổ chức phải:

- xác định năng lực cần thiết của (những) người thực hiện công việc dưới sự kiểm soát của tổ chức có ảnh hưởng tới kết quả vận dụng tri thức;

Objectives may be quantitative or qualitative, and relate to issues such as safety, time, risk, quality, cost, market share, customer experience.

The objectives may be of different types, as business results, organizational results, customer related results, and/or social and environmental results.

When planning how to achieve its knowledge management objectives, the organization shall determine:

- what will be done and by whom;
- who will be accountable;
- what resources will be required;
- who will be responsible;
- when it will be completed;
- how the results will be evaluated.

## 7 Support

### 7.1 Resources

The organization shall determine and provide the resources (e.g. funding, workforce, technology, management commitment) needed for the establishment, implementation, maintenance, measurement, reporting and continual improvement of the knowledge management system.

### 7.2 Competence

The organization shall:

- determine the necessary competence of person(s) doing work under its control that affects its knowledge performance;

## TCVN ISO 30401:2020

– xem xét mức độ năng lực cần thiết cho các loại hình người lao động khác nhau, khi thích hợp, bao gồm:

a) những người chịu trách nhiệm giải trình về thiết kế, phân phối và cải tiến liên tục hệ thống quản lý tri thức và thay đổi văn hóa hỗ trợ liên quan;

b) những người giữ vai trò chịu trách nhiệm giải trình trong hệ thống quản lý tri thức;

CHÚ THÍCH 1: Ví dụ về các vai trò được liệt kê trong 4.4.3.

c) những người tham gia và sử dụng hệ thống quản lý tri thức như một phần để hoàn thiện nhiệm vụ và công việc của mình.

- đảm bảo rằng những người này có năng lực trên cơ sở giáo dục, đào tạo hoặc kinh nghiệm thích hợp;
- khi có thể, thực hiện các hành động để đạt được năng lực cần thiết và đánh giá hiệu lực của những hành động được thực hiện;
- lưu giữ thông tin dạng văn bản thích hợp làm bằng chứng về năng lực.

CHÚ THÍCH 2: Hành động thích hợp có thể bao gồm, ví dụ cung cấp đào tạo, kèm cặp hoặc phân công lại nhân sự đang được sử dụng; hay thuê hoặc ký hợp đồng với nhân sự có năng lực.

### 7.3 Nhận thức

Những người thực hiện công việc dưới sự kiểm soát của tổ chức và các bên quan tâm khác, khi thích hợp, phải nhận thức được về:

- chính sách quản lý tri thức;
- đóng góp và trách nhiệm giải trình của họ cho hiệu lực của hệ thống quản lý tri thức, bao gồm cả lợi ích của kết quả thực hiện được

– consider the competence level required for various types of workers, where appropriate, including:

a) those accountable for the design, delivery and continual improvement of the knowledge management system and the associated supporting culture change;

b) those with accountable roles within the knowledge management system;

NOTE 1 Example roles are listed in 4.4.3.

c) participants who engage with and use the knowledge management system as part of completing their tasks and work.

- ensure that these persons are competent on the basis of appropriate education, training, or experience;
- where applicable, take actions to acquire the necessary competence, and evaluate the effectiveness of the actions taken;
- retain appropriate documented information as evidence of competence.

NOTE 2 Applicable actions can include, for example, the provision of training to, the mentoring of, or the reassignment of currently employed persons; or the hiring or contracting of competent persons.

### 7.3 Awareness

Persons doing work under the organization's control and other interested parties, where relevant, shall be aware of:

- the knowledge management policy;
- their contribution and accountabilities to the effectiveness of the knowledge management system, including the benefits of improved

cải tiến;

- hậu quả của việc không tuân thủ các yêu cầu của hệ thống quản lý tri thức.

#### 7.4 Trao đổi thông tin

Tổ chức phải xác định hoạt động trao đổi thông tin nội bộ và bên ngoài có liên quan đến hệ thống quản lý tri thức, bao gồm:

- trao đổi thông tin gì;
- trao đổi thông tin khi nào;
- trao đổi thông tin với ai;
- trao đổi thông tin như thế nào.

Trao đổi thông tin sẽ sử dụng ở tất cả các giai đoạn, bao gồm cả xây dựng hệ thống quản lý tri thức, quản lý thay đổi để lồng ghép vào và nuôi dưỡng sự chia sẻ và việc sử dụng.

CHÚ THÍCH 1: Trao đổi thông tin là một chu trình hoàn chỉnh, bao gồm truyền đạt, tiếp nhận, thông hiểu, phản ánh và phản hồi.

CHÚ THÍCH 2: Trao đổi thông tin hiệu quả bao gồm đối thoại mang tính xây dựng, cả bằng lời nói và không bằng lời nói.

#### 7.5 Thông tin dạng văn bản

CHÚ THÍCH: Điều này đưa ra các yêu cầu về hệ thống tài liệu cụ thể của hệ thống quản lý tri thức chứ không đề cập đến thông tin dạng văn bản nói chung.

##### 7.5.1 Khái quát

Hệ thống quản lý tri thức của tổ chức phải bao gồm:

- a) thông tin dạng văn bản theo yêu cầu của tiêu chuẩn này;

knowledge performance;

- the implications of not conforming with the knowledge management system requirements.

#### 7.4 Communication

The organization shall determine the internal and external communications relevant to the knowledge management system, including:

- on what it will communicate;
- when to communicate;
- with whom to communicate;
- how to communicate.

Communication will serve all stages, including building the knowledge management system, managing the change to embed it, and nurturing sharing and usage.

NOTE 1 Communication is a complete cycle, including transmission, reception, understanding, reflection and feedback.

NOTE 2 Effective communication includes constructive dialogue, both verbally and non-verbally.

#### 7.5 Documented information

NOTE This subclause sets requirements for specific documentation of the knowledge management system, and does not refer to documented information in general.

##### 7.5.1 General

The organization's knowledge management system shall include:

- a) documented information required by this document;

## TCVN ISO 30401:2020

b) thông tin dạng văn bản được tổ chức xác định là cần thiết để đảm bảo tính hiệu lực của hệ thống quản lý tri thức.

CHÚ THÍCH: Mức độ thông tin dạng văn bản đối với hệ thống quản lý tri thức có thể khác nhau giữa các tổ chức do:

- quy mô của tổ chức và loại hình hoạt động, quá trình, sản phẩm và dịch vụ của tổ chức;
- mức độ phức tạp của các quá trình và sự tương tác giữa các quá trình;
- năng lực của nhân sự.

### 7.5.2 Tạo lập và cập nhật

Khi tạo lập và cập nhật thông tin dạng văn bản, tổ chức phải đảm bảo sự thích hợp của:

- việc nhận biết và mô tả (ví dụ tiêu đề, thời gian, tác giả hoặc số tham chiếu);
- định dạng (ví dụ ngôn ngữ, phiên bản phần mềm, đồ thị) và phương tiện truyền thông (ví dụ bản giấy, bản điện tử);
- việc xem xét và phê duyệt sự phù hợp và thỏa đáng.

### 7.5.3 Kiểm soát thông tin dạng văn bản

Thông tin dạng văn bản theo yêu cầu của hệ thống quản lý tri thức và của tiêu chuẩn này phải được kiểm soát nhằm đảm bảo:

- a) sẵn có và phù hợp để sử dụng tại nơi và khi cần;
- b) được bảo vệ một cách thỏa đáng (ví dụ tránh mất tính bảo mật, sử dụng sai mục đích, mất tính toàn vẹn).

Để kiểm soát thông tin dạng văn bản, tổ chức phải giải quyết các hoạt động sau, khi thích hợp:

- phân phối, tiếp cận, khôi phục và sử dụng;

b) documented information determined by the organization as being necessary for the effectiveness of the knowledge management system.

NOTE The extent of documented information for a knowledge management system can differ from one organization to another due to:

- the size of organization and its type of activities, processes, products and services;
- the complexity of processes and their interactions;
- the competence of persons.

### 7.5.2 Creating and updating

When creating and updating documented information the organization shall ensure appropriate:

- identification and description (e.g. a title, date, author, or reference number);
- format (e.g. language, software version, graphics) and media (e.g. paper, electronic);
- review and approval for suitability and adequacy.

### 7.5.3 Control of documented information

Documented information required by the knowledge management system and by this document shall be controlled to ensure:

- a) it is available and suitable for use, where and when it is needed;
- b) it is adequately protected (e.g. from loss of confidentiality, improper use, loss of integrity).

For the control of documented information, the organization shall address the following activities, as applicable:

- distribution, access, retrieval and use;

- lưu trữ và bảo quản, bao gồm cả giữ gìn để có thể đọc được;
- kiểm soát các thay đổi (ví dụ kiểm soát phiên bản);
- lưu giữ và hủy bỏ.

Thông tin dạng văn bản có nguồn gốc bên ngoài được tổ chức xác định là cần thiết cho việc hoạch định và thực hiện hệ thống quản lý tri thức phải được nhận biết khi thích hợp và được kiểm soát.

CHÚ THÍCH: Tiếp cận có thể hàm ý một quyết định về việc chỉ cho phép xem thông tin dạng văn bản hoặc cho phép và giao quyền xem và thay đổi thông tin dạng văn bản.

## 8 Thực hiện

Tổ chức phải hoạch định, thực hiện và kiểm soát các quá trình cần thiết để đáp ứng các yêu cầu và để thực hiện các hành động xác định tại 6.1, thông qua:

- thiết lập tiêu chí đối với các quá trình;
- thực hiện việc kiểm soát các quá trình theo các tiêu chí;
- lưu giữ thông tin dạng văn bản ở mức độ cần thiết để có sự tin tưởng rằng các quá trình được thực hiện như đã hoạch định

Tổ chức phải kiểm soát những thay đổi theo hoạch định và xem xét các hệ quả của những thay đổi ngoài dự kiến, thực hiện hành động để giảm nhẹ mọi tác động bất lợi khi cần.

Tổ chức phải đảm bảo rằng các quá trình thuê ngoài phù hợp với hệ thống quản lý tri thức và được kiểm soát.

- storage and preservation, including preservation of legibility;
- control of changes (e.g. version control);
- retention and disposal.

Documented information of external origin determined by the organization to be necessary for the planning and operation of the knowledge management system shall be identified, as appropriate, and controlled.

NOTE Access can imply a decision regarding the permission to view the documented information only, or the permission and authority to view and change the documented information.

## 8 Operation

The organization shall plan, implement and control the processes needed to meet requirements, and to implement the actions determined in 6.1, by:

- establishing criteria for the processes;
- implementing control of the processes in accordance with the criteria;
- keeping documented information to the extent necessary to have confidence that the processes have been carried out as planned.

The organization shall control planned changes and review the consequences of unintended changes, taking action to mitigate any adverse effects, as necessary.

The organization shall ensure that outsourced processes align with the knowledge management system and are controlled.

## 9 Đánh giá kết quả thực hiện

### 9.1 Theo dõi, đo lường, phân tích và đánh giá

Tổ chức phải xác định:

- những gì cần được theo dõi và đo lường. Điều này phải bao gồm đo lường sự phù hợp với các yêu cầu của tiêu chuẩn này và bằng chứng về sự gia tăng giá trị cho bên liên quan phù hợp;
- phương pháp theo dõi, đo lường, phân tích và đánh giá, khi áp dụng được, để đảm bảo kết quả có giá trị;
- khi nào phải thực hiện việc theo dõi và đo lường;
- khi nào các kết quả theo dõi và đo lường phải được phân tích và đánh giá.

Tổ chức phải lưu giữ thông tin dạng văn bản làm bằng chứng về những kết quả này.

Tổ chức phải đánh giá kết quả thực hiện và hiệu lực của hệ thống quản lý tri thức.

### 9.2 Đánh giá nội bộ

9.2.1 Tổ chức phải tiến hành các cuộc đánh giá nội bộ theo những khoảng thời gian được hoạch định để cung cấp thông tin về việc hệ thống quản lý tri thức có hay không:

a) phù hợp với

- các yêu cầu của chính tổ chức đối với hệ thống quản lý tri thức của mình;
- các yêu cầu của tiêu chuẩn này;

b) được thực hiện và duy trì một cách hiệu quả.

## 9 Performance evaluation

### 9.1 Monitoring, measurement, analysis and evaluation

The organization shall determine:

- what needs to be monitored and measured. This shall include measurement of conformity with the requirements of this document and evidence of added value to the relevant stakeholders;
- the methods for monitoring, measurement, analysis and evaluation, as applicable, to ensure valid results;
- when the monitoring and measuring shall be performed;
- when the results from monitoring and measurement shall be analysed and evaluated.

The organization shall retain appropriate documented information as evidence of the results.

The organization shall evaluate the knowledge performance and the effectiveness of the knowledge management system.

### 9.2 Internal audit

9.2.1 The organization shall conduct internal audits at planned intervals to provide information on whether the knowledge management system:

a) conforms to:

- the organization's own requirements for its knowledge management system;
- the requirements of this document;

b) is effectively implemented and maintained.



**9.2.2 Tổ chức phải:**

- a) hoạch định, thiết lập, thực hiện và duy trì (các) chương trình đánh giá bao gồm tần suất, phương pháp, trách nhiệm, các yêu cầu hoạch định và việc báo cáo, và có tính đến tầm quan trọng của các quá trình liên quan và kết quả của các cuộc đánh giá trước đó;
- b) xác định chuẩn mực đánh giá và phạm vi của từng cuộc đánh giá;
- c) lựa chọn chuyên gia đánh giá và tiến hành các cuộc đánh giá để đảm bảo tính vô tư và tính khách quan của quá trình đánh giá;
- d) đảm bảo rằng kết quả đánh giá được báo cáo tới cấp lãnh đạo thích hợp;
- e) lưu giữ thông tin dạng văn bản làm bằng chứng về việc thực hiện chương trình đánh giá và kết quả đánh giá.

**9.3 Xem xét của lãnh đạo**

Lãnh đạo cao nhất phải xem xét hệ thống quản lý tri thức của tổ chức theo những khoảng thời gian được hoạch định để đảm bảo nó luôn thích hợp, thỏa đáng và có hiệu lực.

Xem xét của lãnh đạo phải bao gồm xem xét về:

- a) tình trạng của các hành động từ các cuộc xem xét của lãnh đạo trước đó;
- b) những thay đổi trong các vấn đề nội bộ và bên ngoài liên quan đến hệ thống quản lý tri thức;
- c) thông tin về kết quả thực hiện hệ thống quản lý tri thức, bao gồm các xu hướng về:
  - sự không phù hợp và hành động khắc phục;

**9.2.2 The organization shall:**

- a) plan, establish, implement and maintain an audit programme(s) including the frequency, methods, responsibilities, planning requirements and reporting, which shall take into consideration the importance of the processes concerned and the results of previous audits;
- b) define the audit criteria and scope for each audit;
- c) select auditors and conduct audits to ensure objectivity and the impartiality of the audit process;
- d) ensure that the results of the audits are reported to relevant management;
- e) retain documented information as evidence of the implementation of the audit programme and the audit results.

**9.3 Management review**

Top management shall review the organization's knowledge management system, at planned intervals, to ensure its continuing suitability, adequacy and effectiveness.

The management review shall include consideration of:

- a) the status of actions from previous management reviews;
- b) changes in external and internal issues that are relevant to the knowledge management system;
- c) information on the knowledge management performance, including trends in:
  - nonconformities and corrective actions;

## TCVN ISO 30401:2020

- kết quả theo dõi và đo lường;
- kết quả đánh giá;

d) cơ hội cho cải tiến liên tục.

Đầu ra của việc xem xét của lãnh đạo phải bao gồm các quyết định liên quan đến cơ hội cải tiến liên tục và nhu cầu thay đổi bất kỳ đối với hệ thống quản lý tri thức.

Tổ chức phải lưu giữ thông tin dạng văn bản làm bằng chứng về các kết quả xem xét của lãnh đạo.

### 10 Cải tiến

#### 10.1 Sự không phù hợp và hành động khắc phục

Khi xảy ra sự không phù hợp, tổ chức phải:

- ứng phó với sự không phù hợp và, khi thích hợp:
  - thực hiện hành động để kiểm soát, khắc phục và rút ra bài học từ đó;
  - xử lý các hệ quả;
- đánh giá nhu cầu đối với hành động nhằm loại bỏ (các) nguyên nhân dẫn đến sự không phù hợp để không tái diễn hoặc xảy ra ở nơi khác bằng việc:
  - xem xét sự không phù hợp;
  - xác định nguyên nhân của sự không phù hợp;
  - xác định liệu sự không phù hợp tương tự có tồn tại hoặc có khả năng xảy ra hay không;
  - nhận biết mọi cơ hội có thể nảy sinh từ sự không phù hợp;
- thực hiện mọi hành động cần thiết;
- xem xét hiệu lực của mọi hành động khắc phục được thực hiện;
- thực hiện những thay đổi đối với hệ thống quản lý tri thức, nếu cần.

- monitoring and measurement results;
- audit results;

d) opportunities for continual improvement.

The outputs of the management review shall include decisions related to continual improvement opportunities and any need for changes to the knowledge management system.

The organization shall retain documented information as evidence of the results of management reviews.

### 10 Improvement

#### 10.1 Nonconformity and corrective action

When a nonconformity occurs, the organization shall:

- react to the nonconformity and, as applicable:
  - take action to control and correct it and learn from it;
  - deal with the consequences;
- evaluate the need for action to eliminate the cause(s) of the nonconformity, in order that it does not recur or occur elsewhere, by:
  - reviewing the nonconformity;
  - determining the causes of the nonconformity;
  - determining if similar nonconformities exist, or could potentially occur;
  - identifying any opportunity that may arise from the nonconformity;
- implement any action needed;
- review the effectiveness of any corrective action taken;
- make changes to the knowledge management system, if necessary.

Hành động khắc phục phải tương ứng với tác động của sự không phù hợp gặp phải.

Corrective actions shall be appropriate to the effects of the nonconformities encountered.

Tổ chức phải lưu giữ thông tin dạng văn bản làm bằng chứng về:

The organization shall retain documented information as evidence of:

- bản chất của sự không phù hợp và hành động được thực hiện sau đó;
- kết quả của mọi hành động khắc phục.

- the nature of the nonconformities and any subsequent actions taken;
- the results of any corrective action.

### 10.2 Cải tiến liên tục

### 10.2 Continual Improvement

Tổ chức phải cải tiến liên tục sự thích hợp, thỏa đáng, hiệu quả và hiệu lực của hệ thống quản lý tri thức.

The organization shall continually improve the suitability, adequacy, efficiency and effectiveness of the knowledge management system.

Tổ chức phải hoạch định, thực hiện và kiểm soát các quá trình cần thiết để đảm bảo cải tiến liên tục.

The organization shall plan, implement and control processes needed to ensure continual improvement.

**Phụ lục A**

(tham khảo)

**Phổ kiến thức – phạm vi quản lý tri thức**

Kiến thức xuất hiện trong nhiều loại hình và dạng thức tạo nên một sự liên tục, từ kiến thức được hệ thống hóa rõ ràng đến không có hệ thống, kinh nghiệm và/hoặc kiến thức dựa trên hành động. Điều quan trọng là phải thừa nhận sự đa dạng về hình thức của kiến thức và thực tế là kiến thức có thể truyền từ người này sang người khác tùy thuộc vào bối cảnh và giá trị chứa đựng trong đó. Một trong các mục tiêu cốt lõi của quản lý tri thức là đảm bảo rằng các loại hình và dạng thức cũng như các sự biến đổi kiến thức phù hợp với nhu cầu của tổ chức và mang lại giá trị.

Ví dụ, phổ kiến thức có thể bắt đầu với kiến thức mà cá nhân thậm chí không nhận thức được, qua kiến thức mà họ nhận thức được nhưng lại không thể diễn đạt bằng lời hay ký hiệu (ví dụ như bản năng phán đoán hay trực giác), đến kiến thức mà họ có và khó giải thích. Ở đầu kia của phổ kiến thức được kết thúc với kiến thức được văn bản hóa hoặc ghi lại (như sách, hồ sơ tài liệu hoặc nội dung học tập kỹ thuật số mở) và thậm chí là kiến thức được hệ thống hóa và cấu trúc thành các quy tắc xác định rõ ràng (ví dụ như điểm âm nhạc, số tay, biểu đồ, thuật toán lập trình).

Quản lý tri thức liên quan đến các hoạt động gắn với mọi loại hình kiến thức trong phạm vi này: tận dụng kiến thức hiện có; tạo ra kiến thức mới; và biến đổi kiến thức cùng với sự liên tục này. Trong số các hoạt động khác, quản lý tri thức, nhằm vào việc quyết định xem trong phổ này các lĩnh vực kiến thức khác biệt có được định vị tốt nhất hay không và hoạt động nào cần thực hiện để thống

**Annex A**

(informative)

**The knowledge spectrum – the range of knowledge management**

Knowledge occurs in many types and forms that constitute a continuum from clearly codified to uncoded, experience and/or action-based knowledge. It is important to acknowledge the diversity of the forms of knowledge and the fact that knowledge can be transformed from one form to another depending on the context and the value it carries. It is one of the core objectives of knowledge management to make sure that the types and forms and their transformations are consistent with the organizational needs and deliver value.

For instance, the spectrum can start with knowledge that the individual is not even aware of, through knowledge they are aware of but cannot express in words or symbols (e.g. judgement call or intuition), to knowledge they have and find difficult to explain. It finishes, on the other end of the spectrum, with documented or recorded knowledge (such as textbooks, document files or open digital learning content) and even knowledge that has been codified and structured into well-defined rules (e.g. musical scores, manuals, diagrams, programming algorithms).

Knowledge management deals with activities associated with all types of knowledge within this range: leveraging existing knowledge; creating new knowledge; and transformation of knowledge along this continuum. Knowledge management, among other activities, aims at deciding where on this spectrum different areas of knowledge are

hiểu kiến thức một cách tối ưu, áp dụng và/hoặc có thể chuyển giao giữa các bên liên quan. Điều này sẽ thay đổi tùy thuộc vào bối cảnh và cách thức được hiểu và thích nghi.

Hiểu kiến thức như một sự liên tục trong phạm vi này mang lại sự đánh giá sâu sắc hơn về bản chất của quản lý tri thức và việc sử dụng thuật ngữ nào để định nghĩa là không mấy quan trọng.

best positioned and what activities should be taken in order to optimally understand the knowledge, apply it and/or possibly transfer it among stakeholders. This will vary depending on the context and how it is interpreted and adapted.

Understanding knowledge as a continuum within this range gives a deeper appreciation of the essence of knowledge management and it matters less what terms are used to define it.

**Phụ lục B**

(tham khảo)

**Mối quan hệ giữa quản lý tri thức với các  
lĩnh vực có liên quan**

Phạm vi quản lý tri thức có thể được giải thích bằng cách so sánh với các ngành/lĩnh vực liên quan như sau đây:

a) Quản lý thông tin:

Quản lý tri thức và quản lý thông tin thường bị nhầm lẫn, do đó, điều quan trọng là phải phân biệt giữa hai lĩnh vực này.

Quản lý tri thức bao gồm việc hệ thống hóa kiến thức và do đó liên quan đến việc tạo ra thông tin. Khi kiến thức được hệ thống hóa (ví dụ đưa vào tài liệu) thì sẽ phải tuân theo các quá trình quản lý thông tin như lưu trữ và truy xuất. Đây cũng là một phần của quản lý tri thức, trong đó quản lý tri thức liên quan đến nội dung kiến thức được hệ thống hóa và đảm bảo rằng nó hỗ trợ các quyết định đúng đắn và hành động hiệu quả, phù hợp với bối cảnh và hiểu biết của người sử dụng.

Nhiều kiến thức hiện có trong tổ chức chưa được hệ thống hóa và do đó không phải tuân theo quá trình quản lý thông tin. Ngay cả khi kiến thức được hệ thống hóa thì cũng không thể nắm bắt được hoàn toàn, bất kể các nguồn lực được đầu tư như thế nào. Ví dụ như kinh nghiệm và hiểu biết được bao trùm trong quản lý tri thức chứ không phải trong quản lý thông tin. Vì vậy, mặc dù các yếu tố của quản lý thông tin được sử dụng trong quản lý tri thức nhưng một mình quản lý thông tin không thể đáp ứng các yêu cầu về hệ thống quản lý tri thức.

**Annex B**

(informative)

**Relationship between knowledge  
management and adjacent disciplines**

The range of knowledge management can be explained by comparing it with related disciplines, as follows:

a) Information management

Knowledge management and information management are often confused, therefore it is important to distinguish between these two disciplines.

Knowledge management includes the codification of knowledge and therefore involves the creation of information. Once knowledge is codified (e.g. in a document), it is subject to information management processes such as storage and retrieval. It is also part of knowledge management, where knowledge management is concerned with the content of codified knowledge and ensuring that it supports good decisions and effective action, tailored to the user's context and understanding.

Much existing knowledge within an organisation is not codified and therefore not subject to information management processes. Even when knowledge is codified, it can never be captured completely, whatever resources are invested. Experience and insights, for example, are covered by knowledge management, and not by information management. So although elements of information management are used in knowledge management, information management alone cannot meet the requirements for a knowledge management

## b) Quản lý dữ liệu

Quản lý tri thức và quản lý dữ liệu thường được coi là những chủ đề riêng biệt. Tuy nhiên, các khía cạnh của quản lý dữ liệu có thể được gọi là quản lý tri thức bao gồm việc kết hợp dữ liệu thông qua dữ liệu liên kết và sử dụng các thuật toán để khai thác, phân tích dữ liệu và cung cấp những hiểu biết mới.

## c) Trí tuệ doanh nghiệp

Trí tuệ doanh nghiệp liên quan đến quản lý tri thức vì mục tiêu của nó là hỗ trợ việc tạo ra kiến thức và hiểu biết mới. Điều này chủ yếu đạt được bằng việc phân tích dữ liệu và thông tin để nhận biết các kiểu mẫu.

## d) Quản lý quan hệ khách hàng

Quản lý quan hệ khách hàng xử lý dữ liệu, thông tin và kiến thức liên quan đến khách hàng và các bên quan tâm khác. Do đó, quản lý tri thức có thể phục vụ như phương tiện để quản lý mối quan hệ khách hàng tốt hơn.

## e) Học tập, phát triển tổ chức và đào tạo

Cả quản lý tri thức và học tập, phát triển tổ chức và đào tạo đều cho phép tổ chức và cá nhân hiểu được những khoảng cách về nhu cầu kiến thức giữa hiện tại và tương lai. Trong khi đào tạo sử dụng các chương trình học tập để thu hẹp khoảng cách ở cấp độ cá nhân thì quản lý tri thức tạo điều kiện cho việc thu nhận kiến thức dưới nhiều hình thức và cấp độ khác nhau.

Dịch vụ học tập đối với giáo dục và đào tạo không chính quy được đề cập trong ISO 29990.

system.

## b) Data management

Knowledge management and data management are generally considered separate topics. However, aspects of data management that may be referred to as knowledge management include the combination of data through linked data, and the use of algorithms to mine and analyze data and provide new insights.

## c) Business intelligence

Business intelligence is related to knowledge management as its goal is supporting creation of new knowledge and insights. This is achieved primarily by analysing data and information to identify patterns.

## d) Customer relationship management

Customer relation management handles data, information and knowledge related to customers and other interested parties. Knowledge management can therefore serve as a means to better customer relationship management.

## e) Learning, organizational development and training

Both knowledge management and learning, organizational development and training disciplines enable organizations and individuals to understand the gaps between the present and the future in terms of knowledge needs. While training uses learning programs to bridge the gap at the individual level, knowledge management facilitates knowledge acquisition in various forms and levels.

Learning services for non-formal education and

f) Việc học tập của tổ chức

Việc học tập và quản lý tri thức của tổ chức có thể được phân biệt ở cách thức tổ chức hướng đến tri thức. Trong lĩnh vực học tập của tổ chức, kiến thức được coi như phương tiện cho các quá trình học tập của tổ chức. Trong lĩnh vực quản lý tri thức, kiến thức được coi như phương tiện để đạt được mục tiêu của tổ chức. Điều này có thể bao gồm tạo điều kiện cho các quá trình học tập của tổ chức khi thích hợp để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Về mặt này, quản lý tri thức có thể được sử dụng như đòn bẩy để đạt được việc học tập của tổ chức.

g) Quản lý nguồn nhân lực

Quản lý nguồn nhân lực bao trùm tất cả các khía cạnh của quản lý con người trong tổ chức, bao gồm cả việc tối ưu hóa đóng góp của mọi người để hỗ trợ cho thành công của tổ chức và bên liên quan, và xây dựng năng lực phù hợp (cá nhân và tập thể). Quản lý tri thức còn cho phép phát triển năng lực cá nhân và tập thể của người lao động, đồng thời cải thiện năng suất, bằng việc tạo lập, chia sẻ và sử dụng kiến thức.

Hai lĩnh vực này phụ thuộc lẫn nhau. Người lao động dựa vào kiến thức để thực hiện nhiệm vụ và gia tăng cơ hội việc làm của mình. Tương tự, tổ chức dựa vào kiến thức để đưa ra các mục tiêu và sự phát triển. Kiến thức được chia sẻ là hữu ích nhưng sẽ vô nghĩa nếu người lao động không áp dụng. Hệ thống quản lý tri thức có thể mang lại năng suất và kết quả thực hiện công việc cao hơn. Tận dụng kiến thức một cách thích hợp sẽ mở rộng hiệu quả hơn các hoạt động tuyển dụng và giảm tác động của việc mất kiến thức do chảy

training are already covered by ISO 29990.

f) Organizational learning

Organizational learning and knowledge management can be distinguished in the way they address knowledge. In the discipline of organizational learning, knowledge is regarded as a means for organizational learning processes. In the discipline of knowledge management, knowledge is regarded as a means to achieve the organizational objectives. This might include facilitating organizational learning processes when appropriate to achieve the objectives of the organization. In this respect, knowledge management can be used as a leverage to attain organizational learning.

g) Human resource management

Human resource management covers all aspects of the management of people in organizations, including optimizing the contribution of people to support organizational and stakeholder success, and building the right capacity (individual and collective). Knowledge management further enables development of individual and collective capacity of those workers, and improvements in their productivity, by creating, sharing and using knowledge.

These two disciplines are dependent on one another. The worker relies on knowledge to perform their duties and increase their employability. Similarly, the organization relies on knowledge to deliver its objectives and thrive. Shared knowledge is powerful, but useless if workers do not apply it. A knowledge management system can enable greater productivity and performance. Appropriately, leveraging knowledge will more efficiently scale



màu nhân công tự nguyện và không tự nguyện.

hiring practices and reduce impact of knowledge lost through voluntary and involuntary worker attrition.

h) Quản lý đổi mới

Quản lý đổi mới liên quan đến quản lý tri thức. Quản lý đổi mới bao gồm các quá trình tạo ra ý tưởng và nuôi dưỡng sự sáng tạo, được tạo điều kiện rất nhiều lần nhờ hoạt động quản lý tri thức như chia sẻ hay phát triển kiến thức, và nó tạo ra kiến thức mới.

h) Innovation management

Innovation management is related to knowledge management. Innovation management involves ideation processes, and nurturing creativity, many times facilitated by knowledge management activities as knowledge sharing or development, and it creates new knowledge.

i) Quản lý rủi ro

Quản lý tri thức và quản lý rủi ro được liên kết chặt chẽ theo nhiều cách nhưng vẫn là các lĩnh vực riêng biệt. Mặc dù việc có được hệ thống quản lý tri thức hiệu quả, như xác định ở 4.3, là một cách để giảm thiểu hoặc quản lý rủi ro, nhưng vẫn còn những cơ chế giảm thiểu rủi ro khác ngoài quản lý tri thức. Quản lý tri thức cũng tác động đến hiệu lực, kết quả thực hiện và danh tiếng của doanh nghiệp theo những cách khác ngoài giảm thiểu rủi ro, như tăng cường năng lực hoặc hỗ trợ quyết định. Cả quản lý tri thức và quản lý rủi ro đều là lĩnh vực quản lý các yếu tố vô hình có ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức hoặc dự án, và cả hai đều cần được quản lý trong suốt vòng đời của dự án hoặc như một phần của quản trị tổ chức tốt, nhưng chúng cần được xem là song song và bổ trợ cho nhau chứ không phải chồng chéo.

i) Risk management

Knowledge management and risk management are closely linked in many ways, but remain separate disciplines. Although acquisition of effective knowledge management, as defined in 4.3, is one way to reduce or manage risk, there are other mechanisms than knowledge management for risk mitigation. Also knowledge management impacts business effectiveness, performance and reputation in ways other than risk reduction, such as capability enhancement or decision support. Both knowledge management and risk management are disciplines for managing the intangible factors that affect the operation of an organization or project, and both need to be managed through the life of a project or as part of good organizational governance, but they should be seen as parallel and complementary rather than overlapping.

j) Quản lý chất lượng

Quản lý tri thức bổ sung cho quản lý chất lượng. "Tri thức của tổ chức" được đề cập trong TCVN ISO 9001 như một yếu tố bắt buộc để thiết lập hệ thống quản lý chất lượng. Hệ thống quản lý tri

j) Quality management

Knowledge management is complementary to quality management. "Organizational knowledge" is addressed in ISO 9001 as one of the mandatory elements for establishing a quality

## **TCVN ISO 30401:2020**

thức như định nghĩa trong tiêu chuẩn này là một phương tiện để đạt được các yêu cầu nêu trong 7.1.6 của TCVN ISO 9001:2015.

Tóm lại, quản lý tri thức liên kết rõ ràng với nhiều lĩnh vực khác nhau tạo ra các hệ thống quản lý tổng hợp, tích hợp và cải tiến.

management system. A knowledge management system as defined in this document is a means to achieve the requirements settled in ISO 9001:2015, 7.1.6.

In summary, explicitly connecting knowledge management with various disciplines generates synergy, and integrated and improved management systems.

**Phụ lục C**

(tham khảo)

**Văn hóa quản lý tri thức**

Văn hóa quản lý tri thức là một yếu tố hỗ trợ của văn hóa tổ chức. Văn hóa trong đó hành vi tìm kiếm, chia sẻ, phát triển và áp dụng kiến thức được khuyến khích và mong đợi sẽ hỗ trợ cho việc thiết lập và áp dụng hệ thống quản lý tri thức trong tổ chức. Ngoài ra còn có khía cạnh cá nhân đối với văn hóa quản lý tri thức, trong đó mỗi cá nhân có trách nhiệm chứng tỏ cam kết thông qua hành vi và sự tương tác của bản thân. Văn hóa quản lý tri thức thừa nhận giá trị kiến thức của cá nhân và kiến thức chung, vì nó mang lại lợi ích cho tổ chức.

Văn hóa quản lý tri thức phản ánh mức độ mà mọi người:

- a) cảm thấy thoải mái khi thảo luận cởi mở về các vấn đề và đưa ra lời khuyên;
- b) chia sẻ kiến thức và thông tin một cách cởi mở và trung thực để tăng cường xã hội hóa và dòng chảy kiến thức trong toàn bộ tổ chức;
- c) bảo vệ tri thức của tổ chức;
- d) cảm thấy được trao quyền tự chủ hành động dựa trên kiến thức;
- e) chứng tỏ trách nhiệm giải trình đối với việc học tập và kết quả của bản thân;
- f) cung cấp kiến thức của mình cho mọi người thay vì giữ cho riêng mình;
- g) hợp tác thay vì cạnh tranh với đồng nghiệp;

**Annex C**

(informative)

**Knowledge management culture**

Knowledge management culture is a supportive element of the organizational culture. A culture where the behaviours of seeking, sharing, developing and applying knowledge are encouraged and expected supports the establishment and application of the knowledge management system within the organization. There is also a personal dimension to a knowledge management culture, where ultimately each individual has responsibility to demonstrate commitment through their own behaviour and interactions. A knowledge management culture acknowledges the value of individual and shared knowledge, as it benefits the organization.

A knowledge management culture reflects the extent to which people:

- a) feel comfortable openly discussing issues and offering advice;
- b) share knowledge and information openly and honestly to enhance socialization and flow of knowledge through the organization;
- c) protect the organizational knowledge;
- d) feel empowered to autonomously act on knowledge;
- e) demonstrate accountability for their own learning and results;
- f) offer their knowledge to others rather than keeping it to themselves;
- g) collaborate with, rather than compete with,

## TCVN ISO 30401:2020

- h) đầu tư thời gian vào việc phản ánh và học tập;
- i) đặt giá trị vào việc tiếp thu kiến thức mới thông qua kinh nghiệm của bản thân (thành công hay thất bại).

Nhiều trong số các yếu tố này phụ thuộc lẫn nhau và có thể rõ ràng trong các bộ phận khác nhau của tổ chức. Trong những trường hợp như vậy, việc áp dụng hệ thống quản lý tri thức có thể không nhất quán. Sự phát triển của văn hóa quản lý tri thức không xảy ra theo mặc định, cũng không phải trong một thời gian ngắn, mà đòi hỏi một chương trình can thiệp có chủ ý và chủ động để quản lý theo trạng thái mong muốn. Khi các yếu tố này được quản lý hài hòa, nó sẽ mang lại kết quả tích cực, bao gồm khả năng của tổ chức trong việc thích ứng với các tình huống thay đổi.

Các yếu tố chính ảnh hưởng đến các hành vi và thái độ mong muốn tạo nên văn hóa quản lý tri thức bao gồm:

- a) hành vi và thái độ lãnh đạo;
- b) sự tin tưởng;
- c) sự tham gia;
- d) sự đa dạng;
- e) tập quán và chuẩn mực;
- f) chính sách và qui trình;
- g) mức độ đào tạo và năng lực;
- h) động cơ khuyến khích;
- i) môi trường vật lý và kỹ thuật số;
- j) công nghệ;
- k) cơ cấu tổ chức.

Nhiều trong số các yếu tố này được đề cập trong nội dung tiêu chuẩn này.

their colleagues;

- h) invest time in reflecting and learning;
- i) place value on acquiring new knowledge through their own experiences (success or failure).

Many of these elements are interdependent and it is possible that they are evident in various parts of the organization. In such cases, the application of the knowledge management system may be inconsistent. The development of a knowledge management culture does not happen by default, nor in a short time, but requires a deliberate and active programme of interventions to steward it towards the desired state. When these elements are managed in harmony it results in positive outcomes, including the ability of the organizational to adapt to changing situations.

The main factors that affect the desired behaviours and attitudes composing the knowledge management culture include:

- a) leadership behaviour and attitudes;
- b) trust;
- c) engagement;
- d) diversity;
- e) customs and norms;
- f) policies and procedures;
- g) training and competence levels;
- h) incentives;
- i) physical and digital environment;
- j) technology;
- k) organizational structure.

Many of these factors are addressed in the body of this document.

Các cách tiếp cận có thể đề thúc đẩy văn hóa tri thức bao gồm:

- a) xác định văn hóa tri thức mong muốn;
- b) tiến hành phân tích khoảng cách;
- c) lập kế hoạch để giải quyết khoảng cách;
- d) hành động theo kế hoạch này;
- e) xem xét lại và cập nhật tất cả các bước trước đó ở những khoảng thời gian xác định.

Possible approaches to promoting the knowledge culture include:

- a) defining a desired knowledge culture;
- b) running a gap analysis;
- c) creating a plan to address the gaps;
- d) acting upon this plan;
- e) revisiting and updating all previous steps at defined intervals.

**Thư mục tài liệu tham khảo**

- [1] TCVN ISO 9001, Hệ thống quản lý chất lượng – Các yêu cầu
- [2] TCVN 12288, Quản lý nguồn nhân lực – Từ vựng
- [3] SI 25006, Hệ thống quản lý tri thức – Các yêu cầu
- [4] Kelleher D, & Levene S Quản lý tri thức: Hướng dẫn thực hành tốt. Luân đôn: Viện Tiêu chuẩn Anh; 2001

**Bibliography**

- [1] ] ISO 9001, Quality management systems – Requirements
  - [2] ISO 30400, Human resource management – Vocabulary
  - [3] SI 25006, Knowledge management systems – Requirements
  - [4] Kelleher D, & Levene S Knowledge management: A guide to good practice. London: British Standards Institution; 2001
-