

Тема 2.

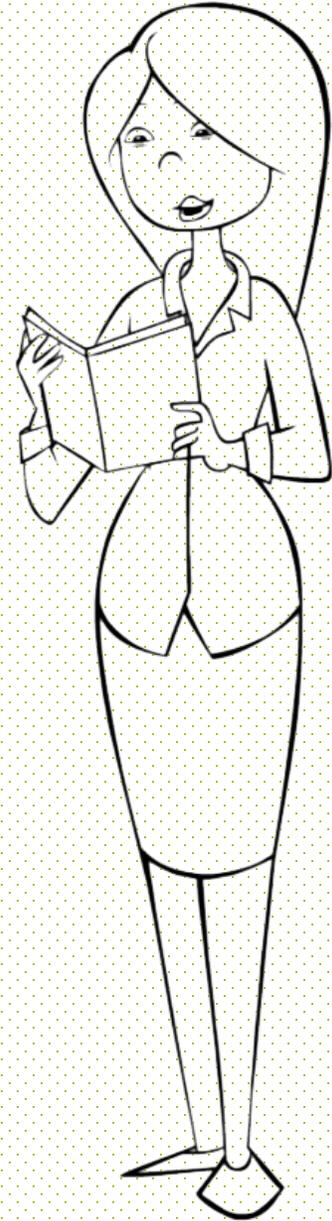
Создание «знающей» проектной команды

2.2. Аудит знаний

ТЕРМИН!

Knowledge Audit – устойчивое словосочетание.

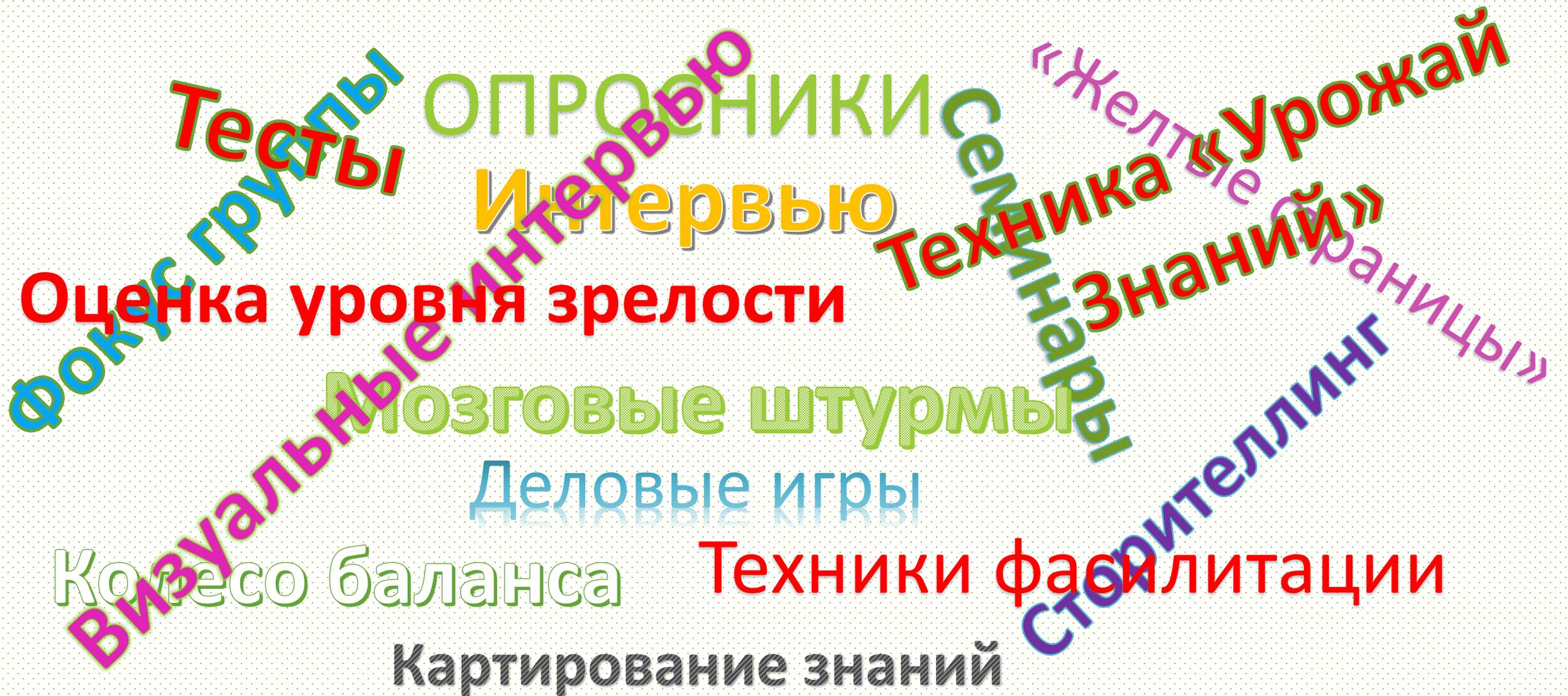
Анализ состояния и трендов развития организационных и индивидуальных знаний (ключевых), опыта, компетенций, навыков, способностей и информации, нужных бизнес-направлению или компании для выполнения ее стратегических и тактических задач в настоящем или будущем



2.2. Цели и задачи Аудита Знаний

Цели Аудита Знаний	Задачи аудита знаний
Какие знания, опыт, информация в компании есть? Потоки знаний.	<ul style="list-style-type: none">- Форматы, качество, доступ- Создатели и потребители знаний- Содержание и форматы- Ключевые знания- Уровень знаний
Каких знаний, информации, опыта недостаточно?	<ul style="list-style-type: none">- Пробелы в знаниях- Разница между «нужно» и «есть»- Потребности в новых знаниях- Доступ и время доступа
Как используются ресурсы?	<ul style="list-style-type: none">- КМ компетентность сотрудников- Качество ресурсов- Барьеры для их использования
Какие действия необходимо выполнить?	<ul style="list-style-type: none">- КМ Стратегия и тактика- Разработка «roadmap» и планов действий- Актуализация ресурсов- Корректировка действий
Какие результаты получены?	<ul style="list-style-type: none">- Оценка КМ действий- Результаты управления знаниями- Оценка действий КМ команды

2.2. 14 Способов и техник проведения Аудита Знаний



2.2. Аудит знаний. Кейсы Оргкомитета Сочи 2014 и Ernst & Young СНГ.

Оргкомитет Сочи 2014

Оценка уровня знаний

- Достаточен ли сейчас для подготовки Игр?
- Понятно ли что нужно делать за 3 дня до Игр?
- Каких знаний сейчас не хватает?
- Знают ли, где они находятся?
- Умеют ли применить?
- Что нужно сделать, чтобы уровень знаний вырос?
- В каких предметных областях уровень знаний недостаточен?
- Какая помощь нужна от КМ Департамента?

Ernst & Young СНГ

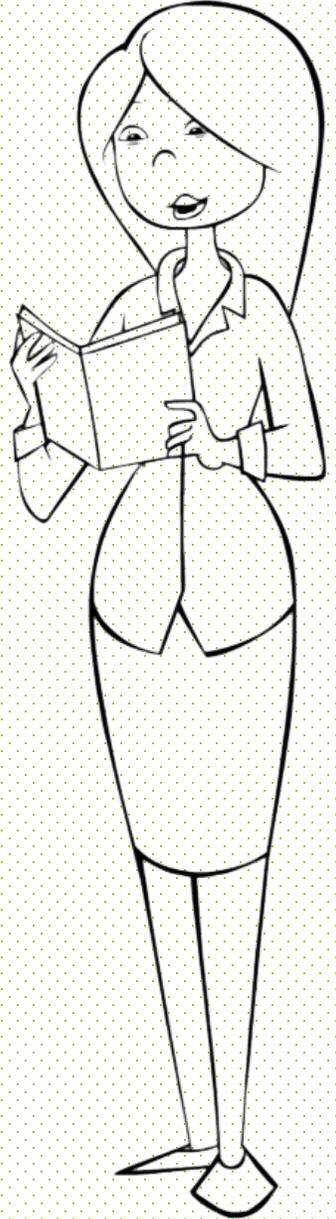
Необходимая информация и доступ к ней

- Какие знания и информация вам необходимы?
- Какие источники знаний и информации вы используете?
- Всегда ли их легко использовать?
- Какие препятствия для более активного использования?
- Какие знания и информация еще нужны, чтобы сделать жизнь легче?
- Оценка обращений в Центр Знаний
- Какая помощь нужна от Центра Знаний?

5.3. Экспертные директории

ТЕРМИН!

Разработанный и управляемый компаний структурированный технологический ресурс, позволяющий быстро находить нужных сотрудников, людей с требуемым опытом реализации тематических проектов, другими нужными компании в данный момент опытом, компетенциями и знаниями



2.3. Экспертные директории. Кейс British Petroleum

The image shows two overlapping browser windows from Microsoft Internet Explorer. The background window is a search page titled "Connect: Search - Microsoft Internet Explorer provided by BP Group Digital Business". It features a search bar with the URL "searchPage=yes&DisplayResults=false&". Below the search bar is a navigation menu with "Home", "Search", "Me", "Communities", and "About". A sidebar on the left lists search filters: "Name", "Knowledge", "Word", "Extended", "Personal", and "Saved Searches". The main content area shows search criteria: "Expertise: Finance", "Subjects: <All Subjects> Banking & Cash Management Capital Markets Control DCF Analysis & GIAAPs European Credit Collections Financial Engineering Financial Skills Development Insurance Internal Audit Mergers and Acquisitions", and "Location:" with a dropdown menu showing various locations like Aarhus, Aberdeen, Abu Dhabi, Alaska, Alenquer, Alliance Refinery, Alpharetta, Alphen aan den Rijn, Altona North, and Alvin.

The foreground window is a user profile page titled "Connect - Nick Wayth Homepage - Microsoft Internet Explorer provided by BP Group Digital Business". It features the BP logo and the "Connect" branding with the tagline "Find people to help you today". The profile for Nick Wayth includes a photo, his name, and "Internal Phone Number: +44 (20) 8872 7000". Below this, there are sections for "Who & Where Am I?" and "Why Contact Me?". The "Who & Where Am I?" section lists "Operations Engineer" and "ISG Project" with icons, and "Algeria-In Salah, Greenford" with a globe icon. The "Why Contact Me?" section is followed by a "Knowledge and Experience:" section. The text states: "I am currently working in the Operations Team on the In Salah (Algeria) Gas Project. I previously worked offshore in Greater Forties as Ops Excellence Facilitator and on Andrew as a PSE." Below this, it lists "Areas I have worked on include:" followed by a bulleted list: "Defect Elimination (The Manufacturing Game / Asset Care)", "Procedures and Checklist Systems and Reviews", "Process Upset Reporting (Federal PUR System)", "Produced Water Quality Improvement and Strategy", "PECT-F installation on Andrew", and "Y2K training and preparation work".

Источник: материалы ВР

2.4. Ключевые знания. Кейс «Проект мечты – от пекарен к ресторанам»



Условие:

Небольшая семейная компания, сеть пекарен в Москве. Команда несколько человек. Успешный бизнес 5 лет, но есть желание развиваться и создать сеть ресторанов. Мнения команды (собственников) разошлись: одни уверены, что легко справятся с новой задачей, другие считают, что в команде недостаточно знаний и опыта. А поскольку средств на значительное расширение штата нет, то не стоит и пробовать.

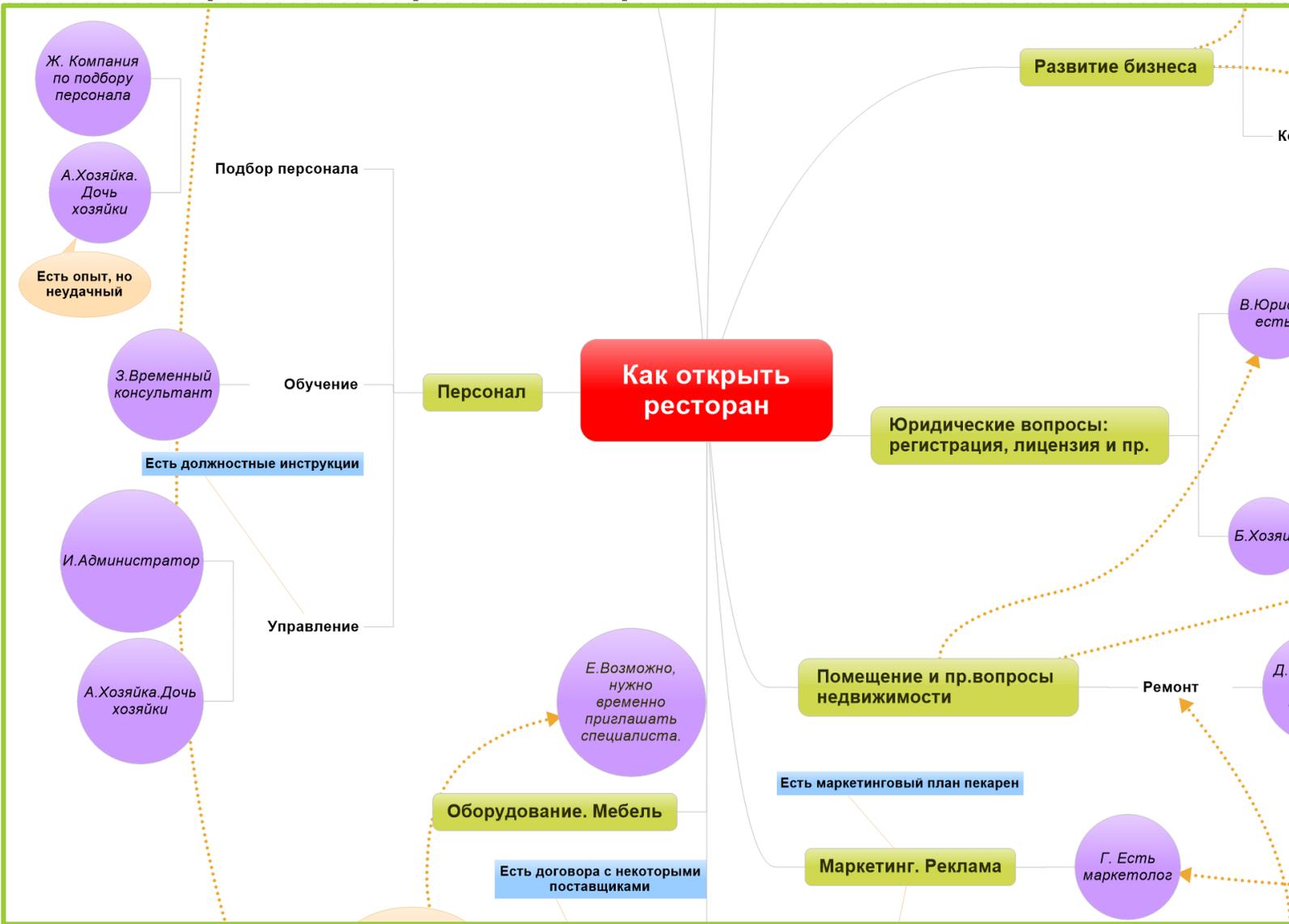
Вопрос:

Как с затратами около 200 тыс руб за 2-3 недели понять, достаточно ли знаний и умений для перехода к новому бизнесу и его развитию? Опишите возможные способы (способ) решения этой задачи.

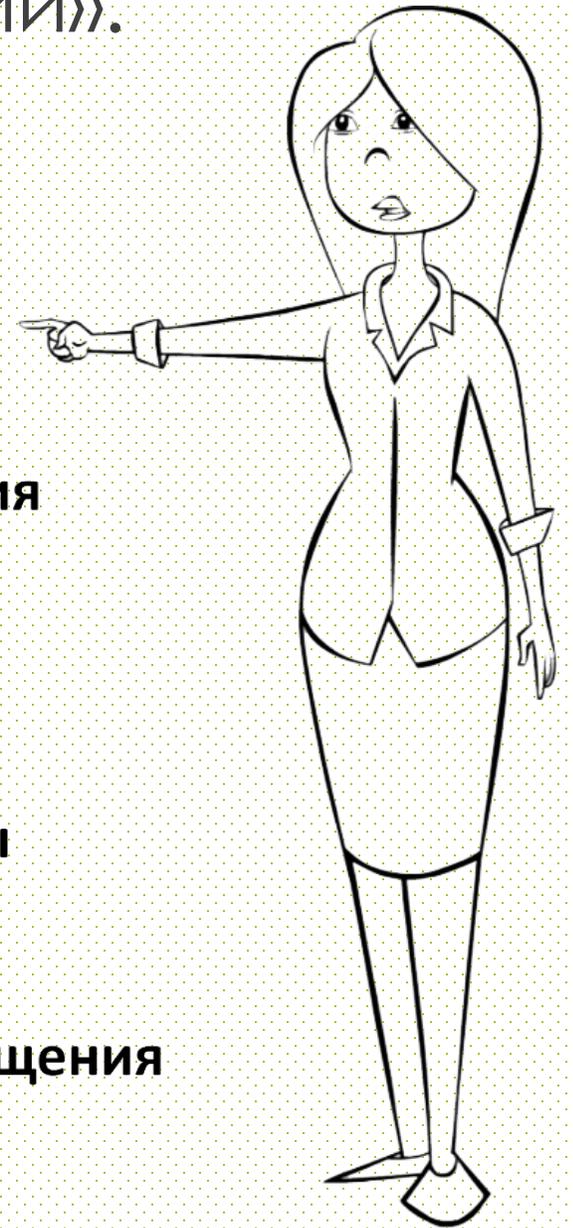
2.4. Ключевые знания. Кейс «Проект мечты – от пекарен к ресторанам»

Активности	Ключевые знания	Владелец	Оценка опыта	Формы знаний	Легко ли исп (1-5)	Пробелы (1-5)	Доступ (1-5)
1.1.Подбор персонала	Понимание нужных компетенций Навыки и умения поиска персонала Знание рынка Политика работы с кадрами Бюджет Ставки з/п Трудовое законодательство Требования к позициям	Хозяйка, дочь хозяйки	2	В основном явная. Знания несистемны и хаотичны.	1	4	1
1.2.Обучение персонала	Навыки и умения обучения Обучающие программы Ценности Таланты и способности обучать Специфика обучения персонала ресторана Мотивация персонала к обучению	Хозяйка, дочь хозяйки	1	Явные, скрытые, хаотичные	1	4	1
1.3.Управление персоналом	Навыки и умения менеджмента Таланты и способности Знания и умения в специфике управления персоналом ресторана	Хозяйка, дочь хозяйки	1	Скрытые, в основном	1	4	1

2.4. Ключевые знания. Кейс «Проект мечты – от пекарен к ресторанам»



2.4. Ключевые знания. Техника «Урожай Знаний». Чек-лист (прил.6)



2.4. Определение и развитие ключевых знаний проекта. Алгоритм 7 шагов



2.4. Аудит ключевых знаний. Версия APQC

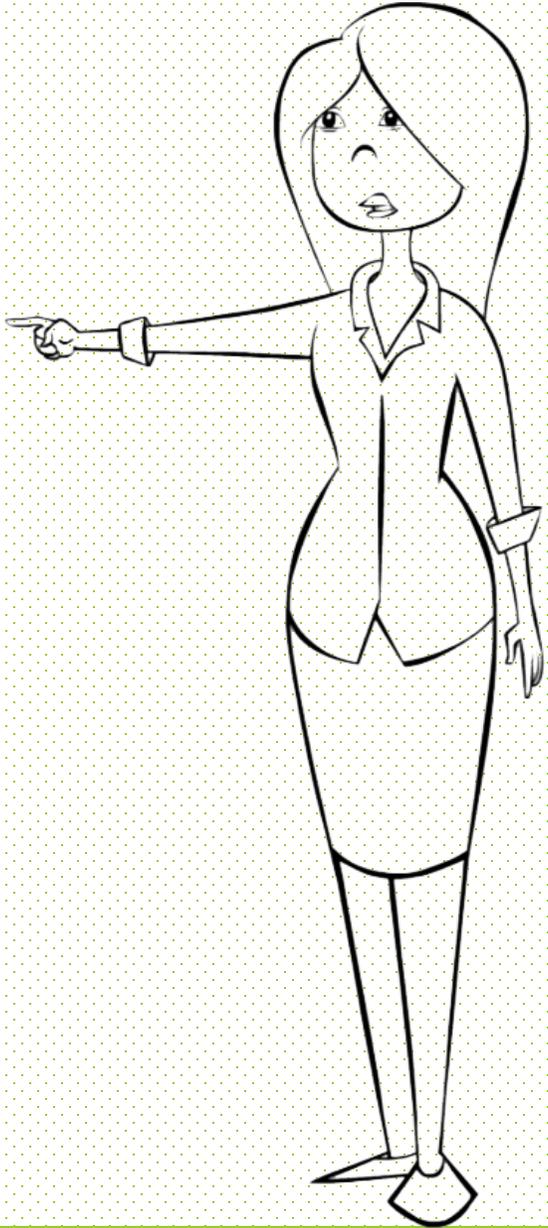
Проект	Активности	Ключевые знания	Владельцы знаний	Форма знаний	Местонахождение знаний	Кто может оценить их качество?	Есть ли пробелы в знаниях?	Риски утраты знаний
Список проектов, для которых анализ ключевых знаний	Список активностей в каждом проекте	Список ключевых знаний	Эксперты или владельцы ресурсов знаний	В явной или скрытой форме	Список баз знаний или экспертов, располагающих этими знаниями	Список экспертов	Оценка по шкале 1-3	Оценка по шкале 1-3

Важно!

- Использовать терминологию компании
- Добавлять/исключать столбцы
- Не изменять шаблон в процессе его использования

Источник: материалы APQC

2.4. Ключевые знания. Модель «Колесо знаний»

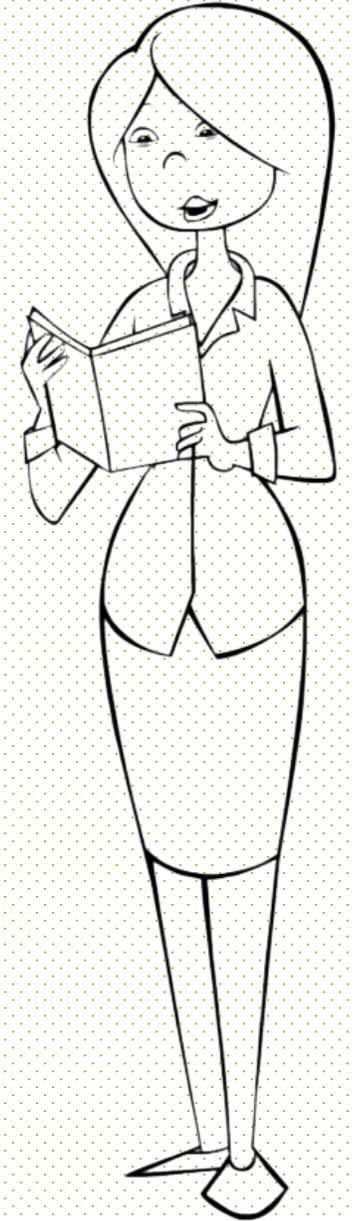


2.5.Картирование знаний. Карты знаний

ТЕРМИН!

Knowledge Map – устойчивое словосочетание.

Визуальное представление знаний, опыта, информации, компетенций в их взаимосвязях, включая местонахождение (экспертов в том числе), их предметные области, доступ к ним и возможности использования.



2.5. Картирование знаний. Карты знаний

Тип карты	Что включает и для чего нужна
Карта экспертов/экспертных знаний	Эксперты-носители знаний. Для поиска экспертизы и вовлечения экспертов в проекты/процессы
Карта информационных ресурсов	Информационные ресурсы компании, бизнес-процесса, проекта. Может включать экспертов. Для быстрого доступа.
Карта знаний бизнес-процесса/проекта	Ресурсы, эксперты, их местоположение, производители и получатели знаний в бизнес-процессе/проекте. Для быстрого поиска, научения новичков
Карта знаний для роли/должности	Знания и информация для выполнения ролей и должностей, особенно подходит для адаптации
Карта для операционной работы	Визуализированная информация для определения немедленных действий
Карта ключевых знаний	Ключевые знания процесса/проекта/подразделения/компании для целенаправленного управления ими

2.5. Картирование знаний. Карты знаний

Our guidance will keep your computer safe!

NEW FACE

Welcome to EYA/ART, Ernst & Young's... including FASB, SEC, AICPA...

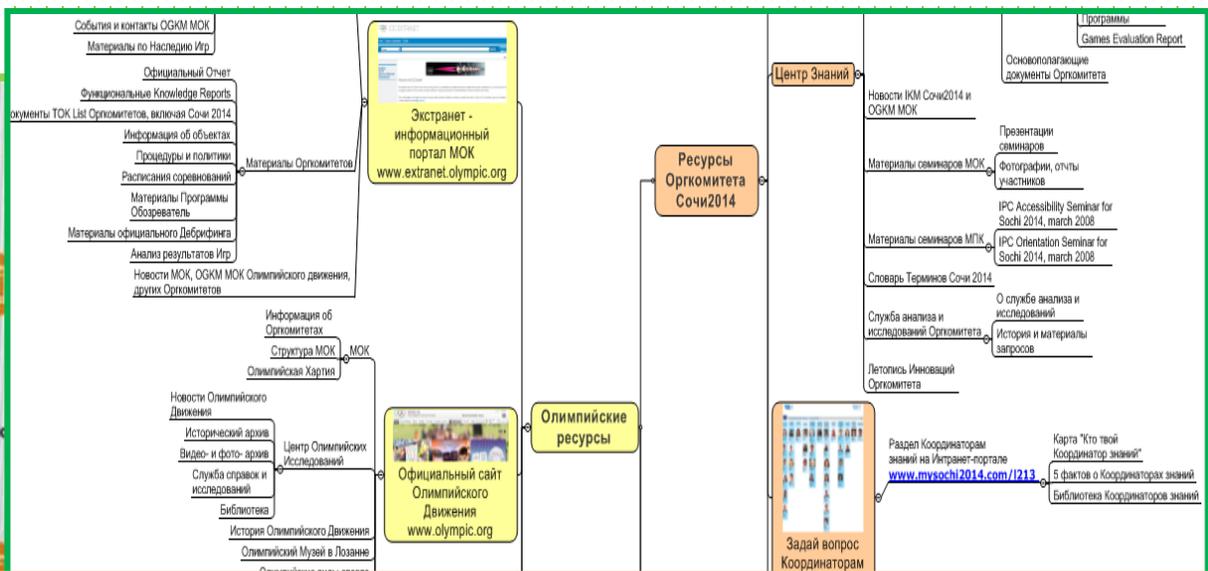
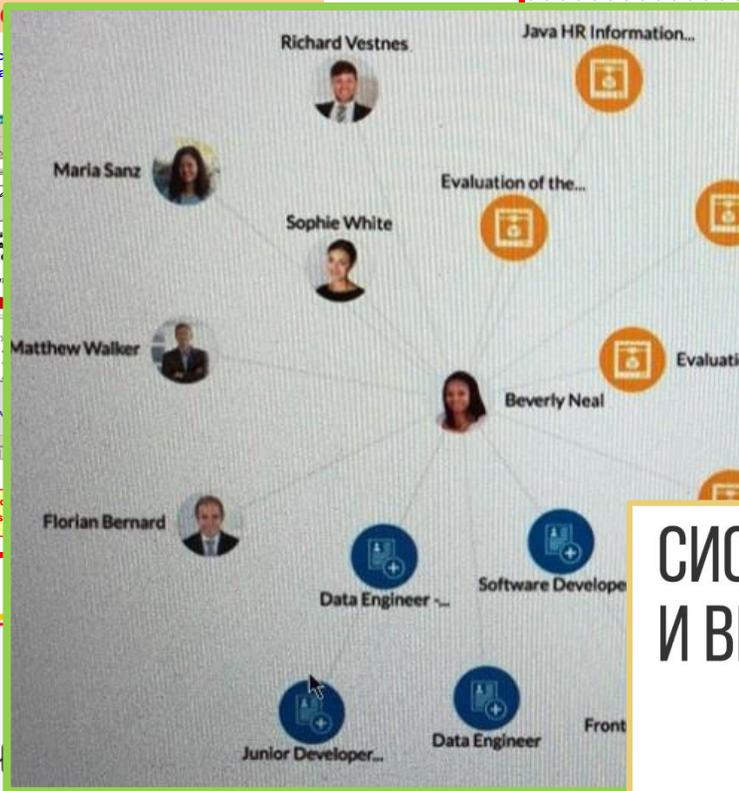
Expert Search form allows you to fully customize your search using keywords, phrases, Boolean logic, and wildcards. **Template Search form** allows you to narrow your searches by filling in fields that limit your search.

EYA/ART is a collection of Folio infobases and each infobase in the site is a collection of documents. The definition of "document" for purposes of EYA/ART varies somewhat from the traditional definition. It may be an entire document in the traditional sense - a complete EITF abstract, for instance - or it may be a chapter or subsection of a longer document - a chapter in the E&Y Accounting Manual, for example.

the Table of Contents frame

the HitList frame

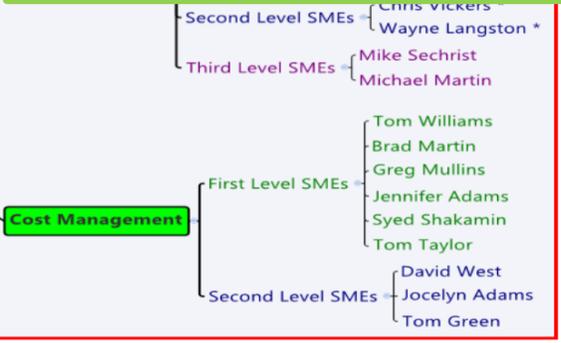
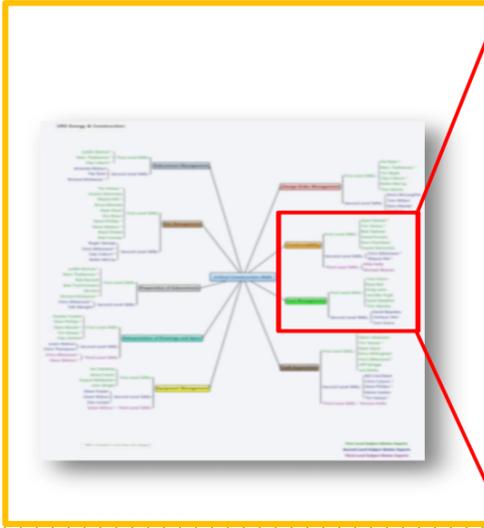
The EYA/ART interface uses four frames



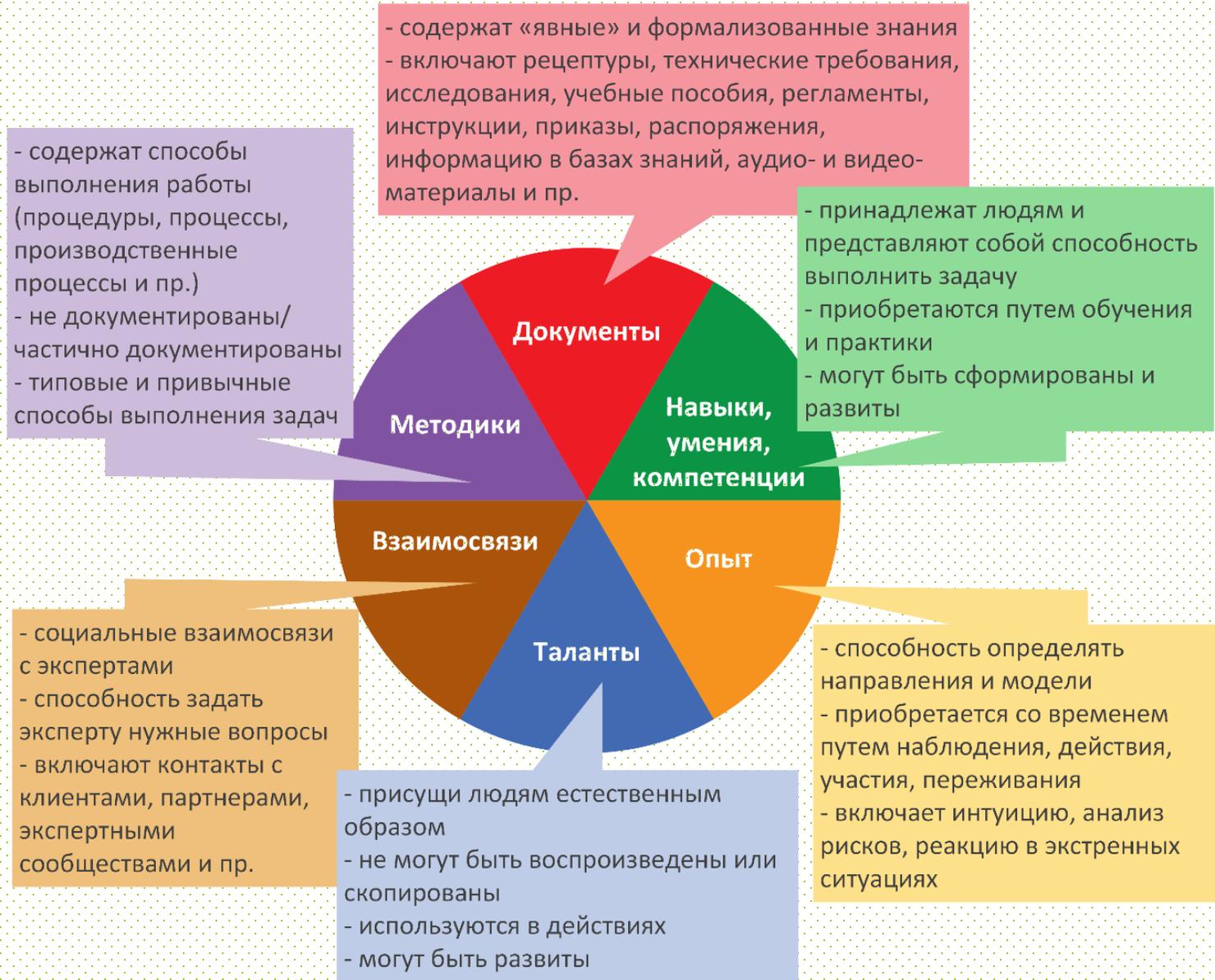
СИСТЕМА КАРТИРОВАНИЯ ЭКСПЕРТОВ И ВЕРИФИКАЦИИ ИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Мы знаем экспертов

- Различаем их по уровню компетенций
- Рационально управляем их распределением по проектам



2.5. Картирование знаний. Кейс Petronas (анализ RAG)



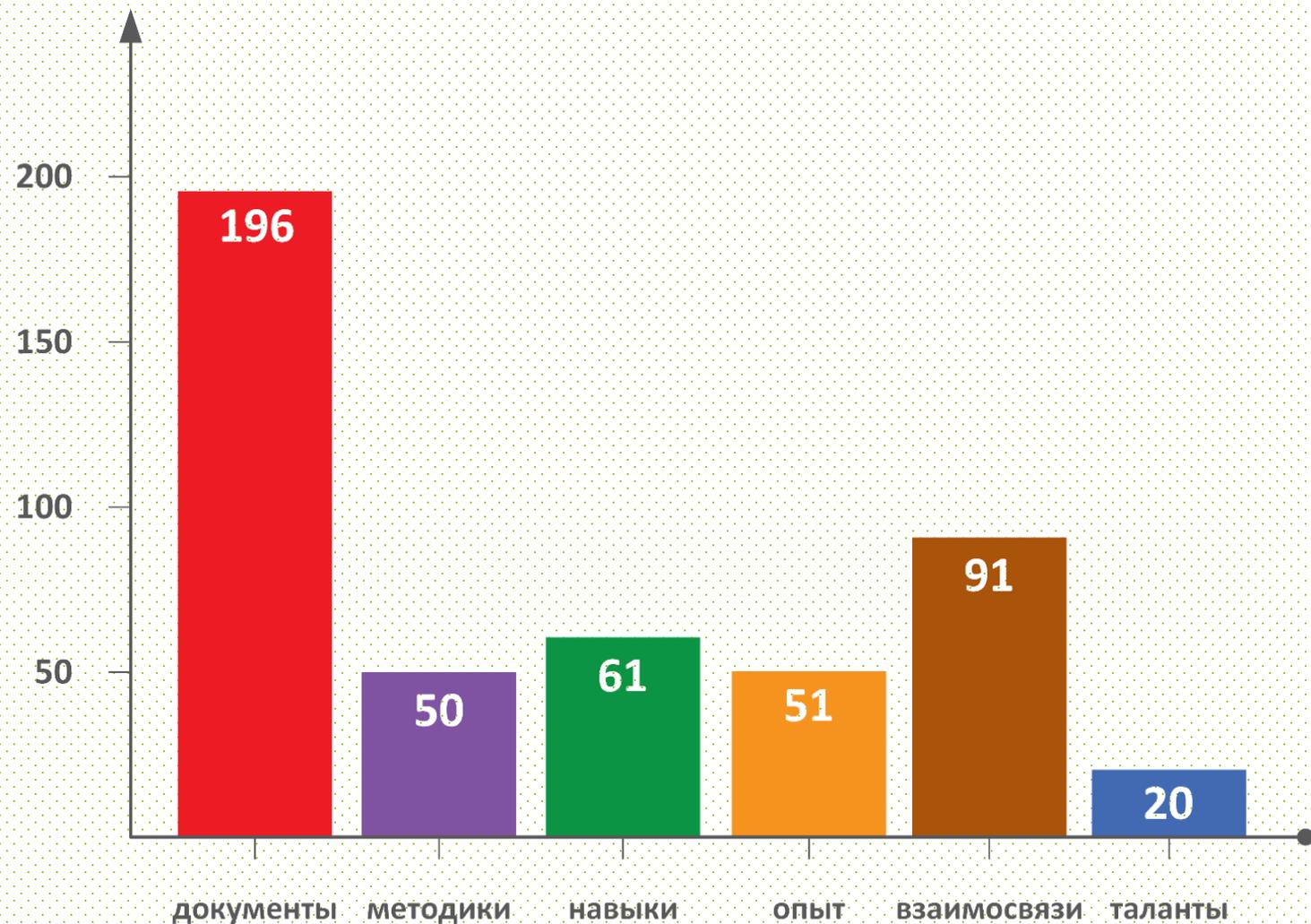
RISK — зависимость от неформализованных знаний

ACCESSIBILITY — централизованные или децентрализованные знания

GAPS — области с недостатком знаний

Источник: материалы PETRONAS

2.5. Картирование знаний. Анализ. Кейс Petronas (анализ RAG)



- Дорожная карта на три года
- Ежегодная оценка
- Корректировка планов
- 60 карт знаний
- 124 активности
- 350 планов действий

Источник: материалы PETRONAS



Выяснить:

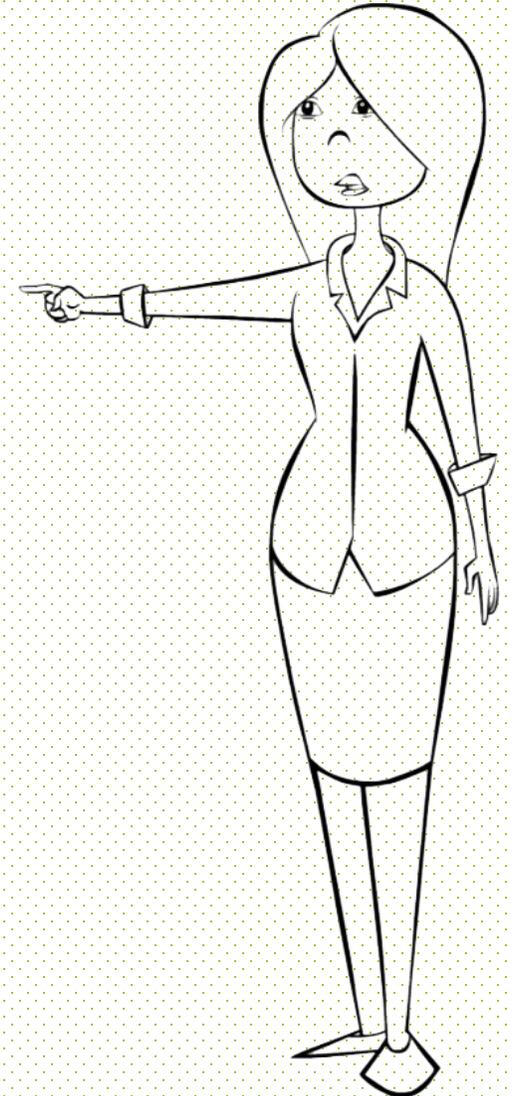
- ✓ Используются ли в компании карты знаний, энциклопедии сотрудников? Подумать, как их можно применить в команде

Проанализировать:

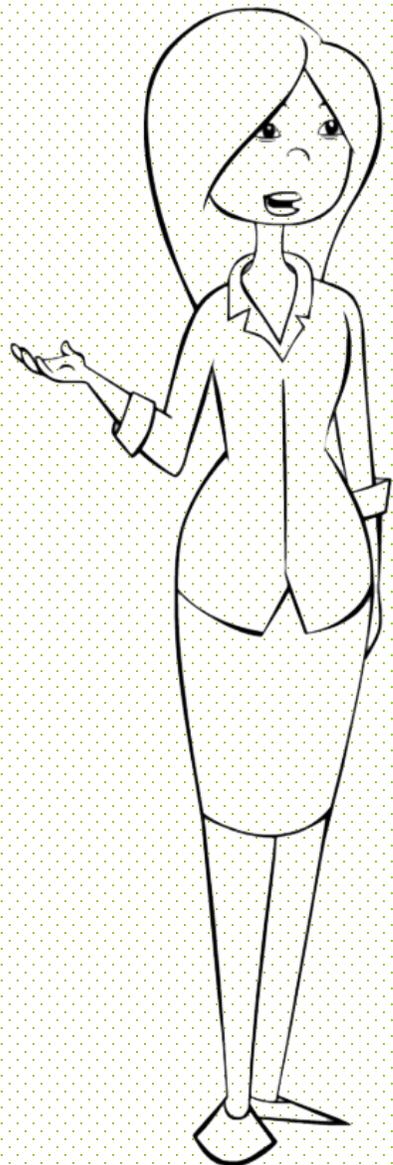
- ✓ Какие улучшения можно сделать уже сейчас, чтобы команда стала более знающей?

Выполнить:

- ✓ Тест «Знающая проектная команда» в своей команде, проанализировать результаты



Дополнительные материалы:



1.3.5 мин видео «Управление знаниями.
Аудит знаний»

<https://youtu.be/nlBazRfmVvo>

2.Статья «Ключевые знания» <https://kak-upravliat-znaniyami.com/stati/osnovy-upravleniya-znaniyami/klyuchevye-znaniya/>