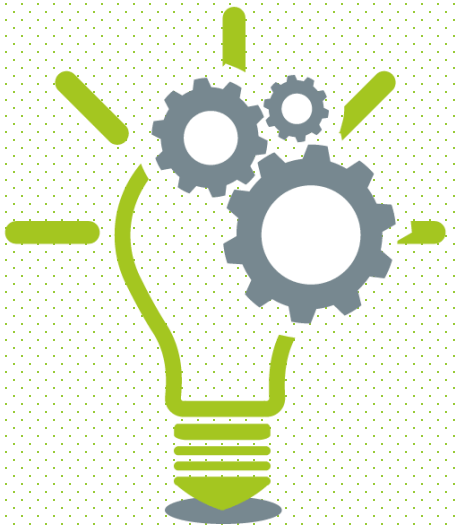
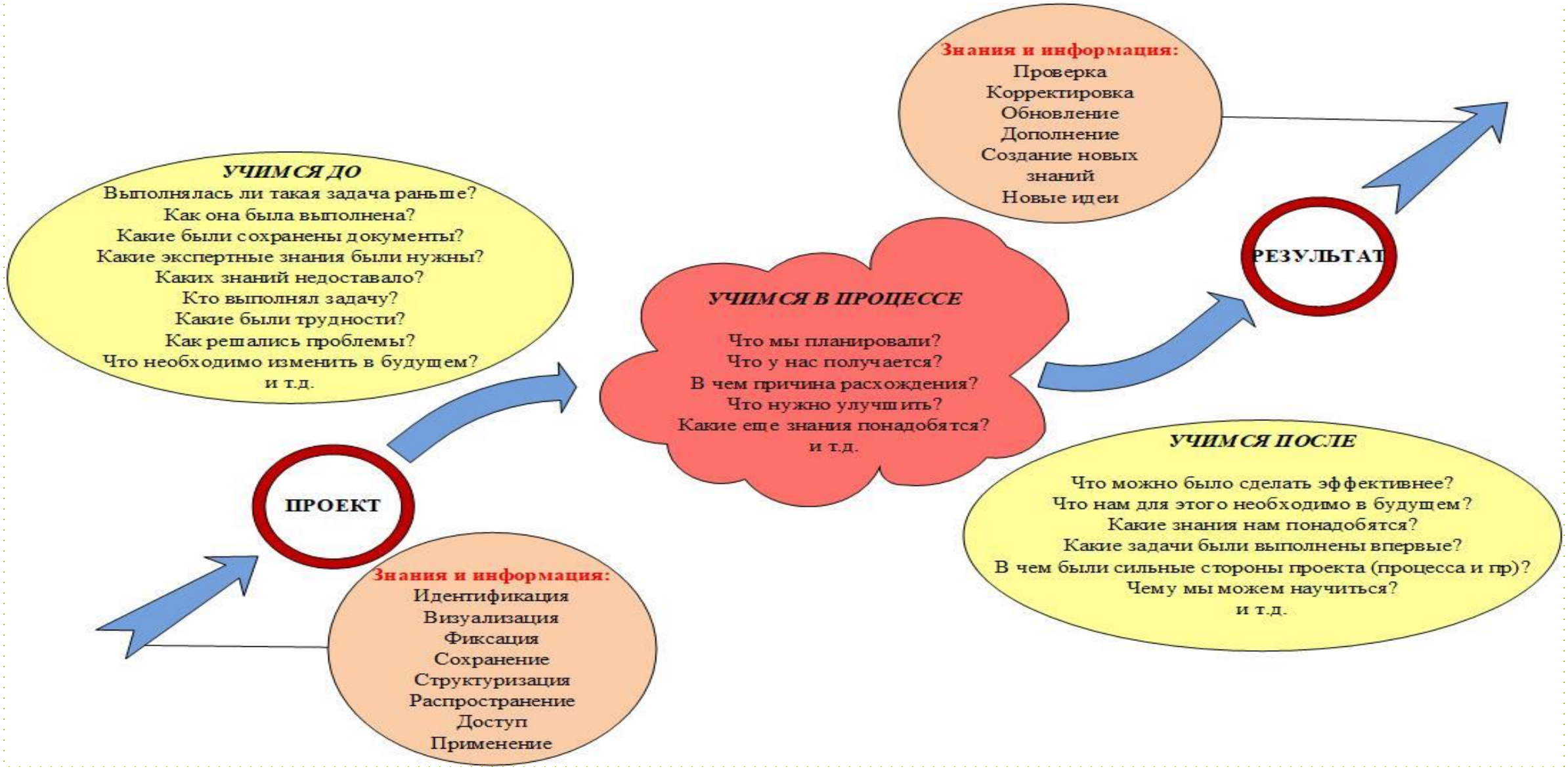


Тема 6.
Сохранение знаний, опыта, информации

6.1. «Холистическая модель» управления знаниями



6.2. Модель «Колесо знаний»: явные и «скрытые» знания

- содержат «явные» и формализованные знания
- включают рецептуры, технические требования, исследования, учебные пособия, регламенты, инструкции, приказы, распоряжения, информацию в базах знаний, аудио- и видео-материалы и пр.

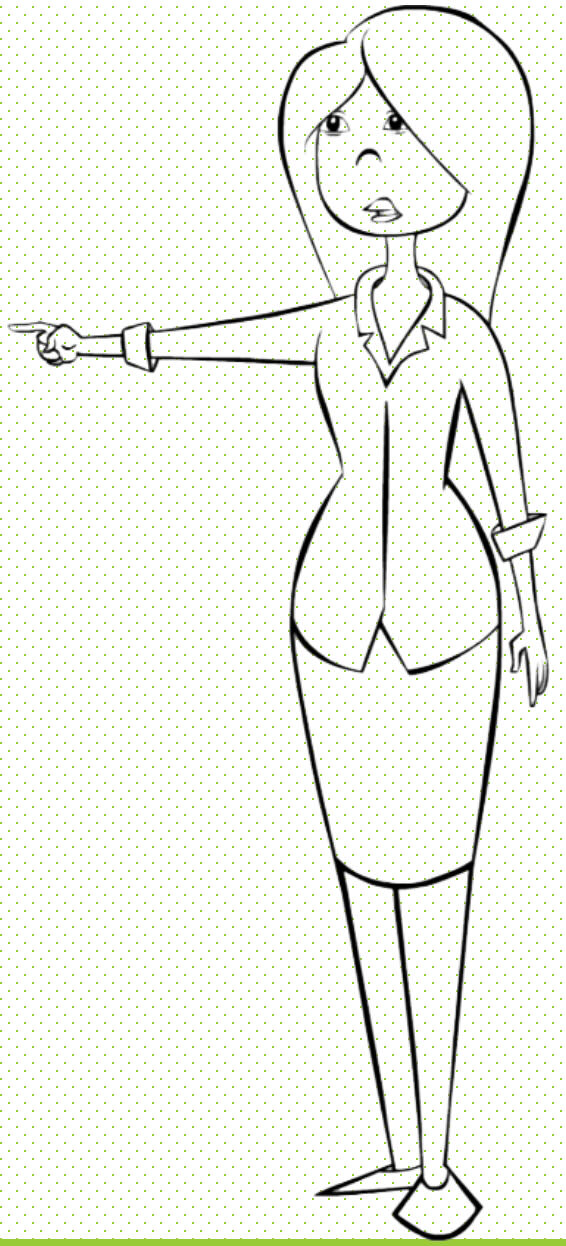
- содержат способы выполнения работы (процедуры, процессы, производственные процессы и пр.)
- не документированы/ частично документированы
- типовые и привычные способы выполнения задач

- принадлежат людям и представляют собой способность выполнить задачу
- приобретаются путем обучения и практики
- могут быть сформированы и развиты

- социальные взаимосвязи с экспертами
- способность задать эксперту нужные вопросы
- включают контакты с клиентами, партнерами, экспертными сообществами и пр.

- присущи людям естественным образом
- не могут быть воспроизведены или скопированы
- используются в действиях
- могут быть развиты

- способность определять направления и модели
- приобретается со временем путем наблюдения, действия, участия, переживания
- включает интуицию, анализ рисков, реакцию в экстренных ситуациях



6.3. Существующие «явные» (Explicit) и «скрытые» (Tacit) знания.

«*Мы знаем и умеем гораздо больше, чем можем выразить*»
Майкл Поланы

Tacit Knowledge 80%

- Осознается только часть
- Формализовать трудно
- Трудно сохранить
- Часто можно только показать
- Важна в контексте
- Находится в головах
- Нужны техники для передачи

Explicit Knowledge 20%

- Легко формализовать
- Легко передать
- Легко сохранить
- Можно легко формализовать
- Находятся в документах
- Контекст сохранить трудно

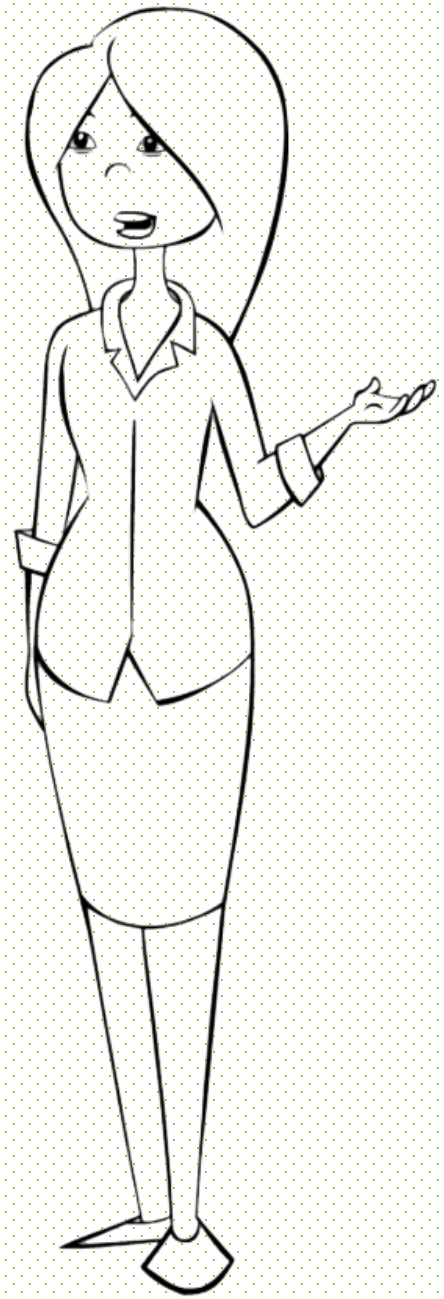
6.4. «Скрытые» или Tacit Knowledge

1.Основанные на правилах – формализовать легко

2.Профессиональные НОУ-ХАУ – формализовать трудно из-за сложного контекста, можно обменяться

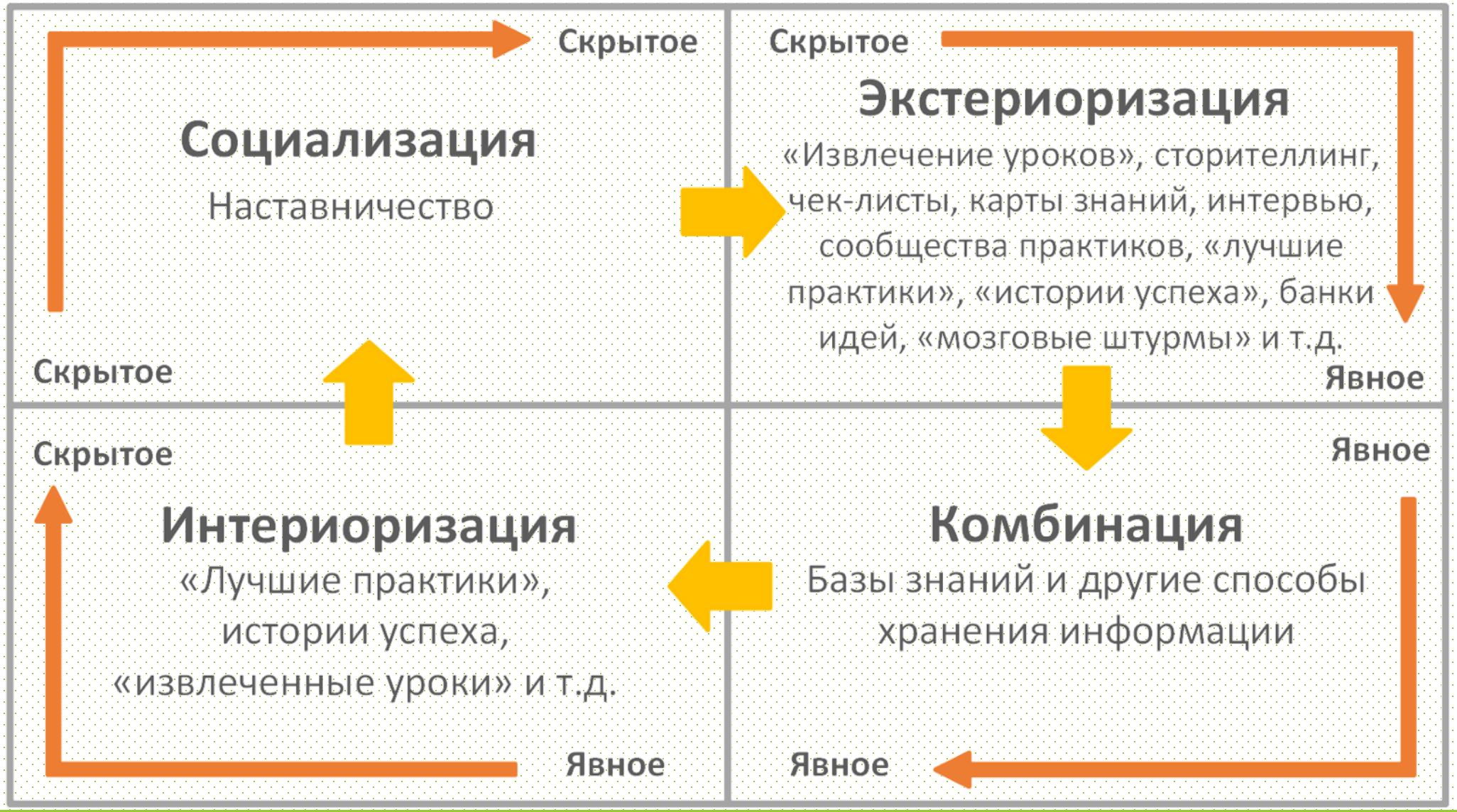
4.Неосознанные неформализуемые знания – можно вывести в осознанные фасилитацией, сторителлингом, извлечением уроков

3.Профессиональные НОУ-ХАУ - трудно описать, но передаются наблюдением и повторением



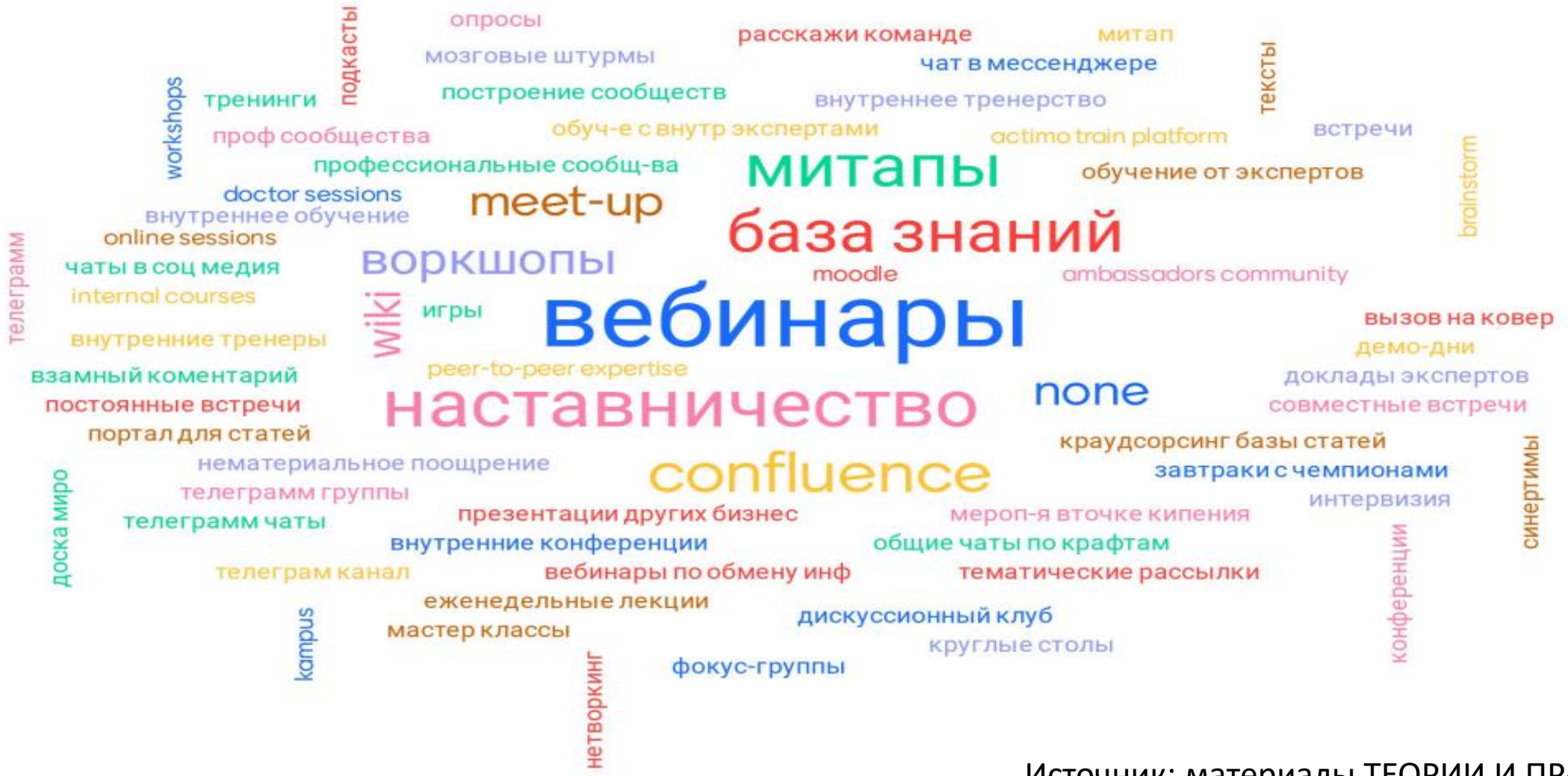
6.4. Трансформация «скрытых» и «явных» знаний (Нонака и Такеучи)

6.4. Инструменты трансформации



6.5. Как вовлечь экспертный опыт в бизнес-процесс. Модель «Вовлеченный эксперт»

6.5. Популярные способы вовлечения экспертизы. Выбор 150 компаний



Источник: материалы ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

6.5. Способы вовлечения экспертизы

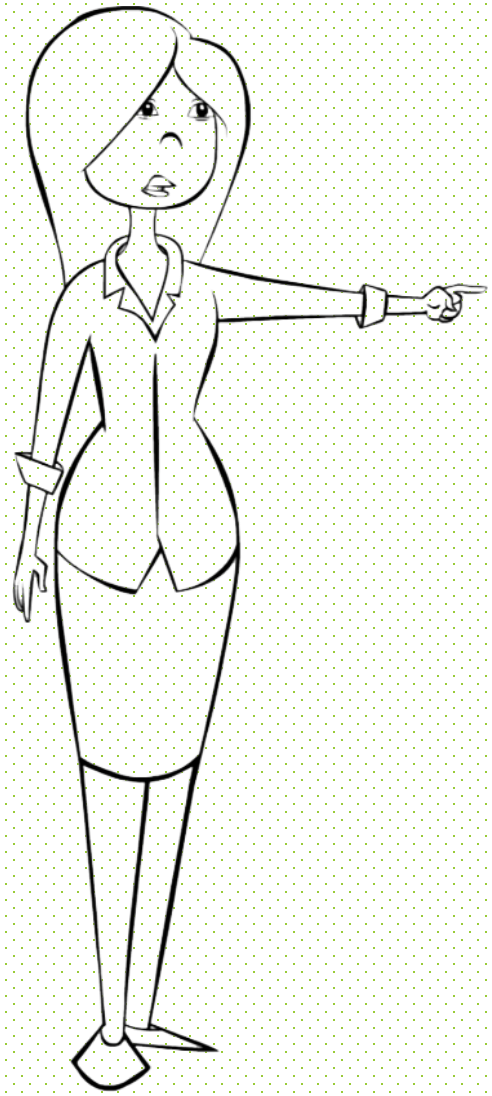
- Вебинары
- Наставничество
- Митапы
- Базы знаний
- Воркшопы
- Внутреннее тренерство
- Формат «Расскажи команде»
- Дискуссионный клуб
- Профессиональные сообщества
- Еженедельные семинары
- Тематические рассылки
- Нетворкинг

- Внутренний портал
- Презентации бизнес-направлений
- Деловые игры
- Peer-to-peer Expertise (обмен знаниями коллег равного должностного уровня
- База статей в вики
- Мозговые штурмы
- Интервизия
- Чаты в разных мессенджерах
- Извлечение уроков
- Менторство
- Завтраки с чемпионами

6.6. Наставничество. Кейс КАМАЗ

Источник: материалы КАМАЗ

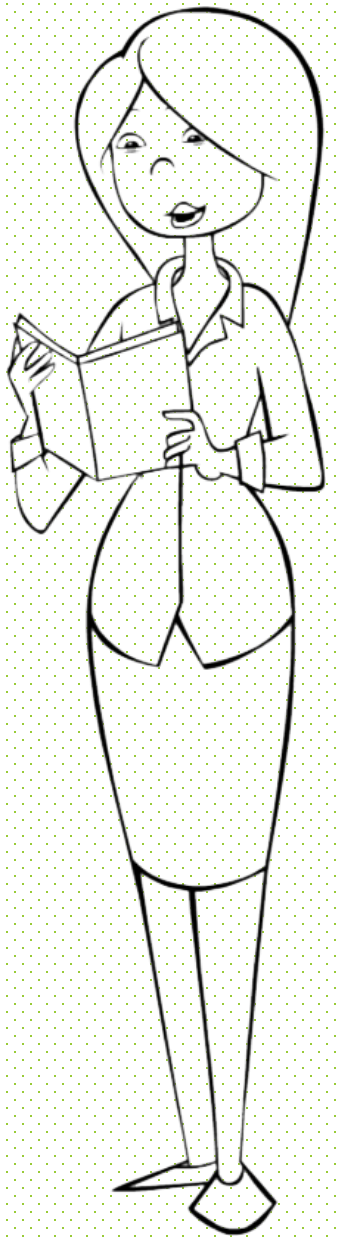
6.6. Наставничество. Организация процесса



6.6. Наставничество. Кейс логистической компании. 9 факторов успеха Чек-лист

1. Заинтересованность компании в развитии сотрудников
2. Конкретные цели, задачи, сроки
3. Критерии результативности
4. Измерения и оценки результатов
5. Мотивация, поощрение и компенсация
6. Методики, инструменты, ресурсы
7. Организация процесса
8. Отбор и совместимость
9. Выбор и обучение наставников

6.7. Обмен «лучшими практиками». Лучшая практика



ТЕРМИН!

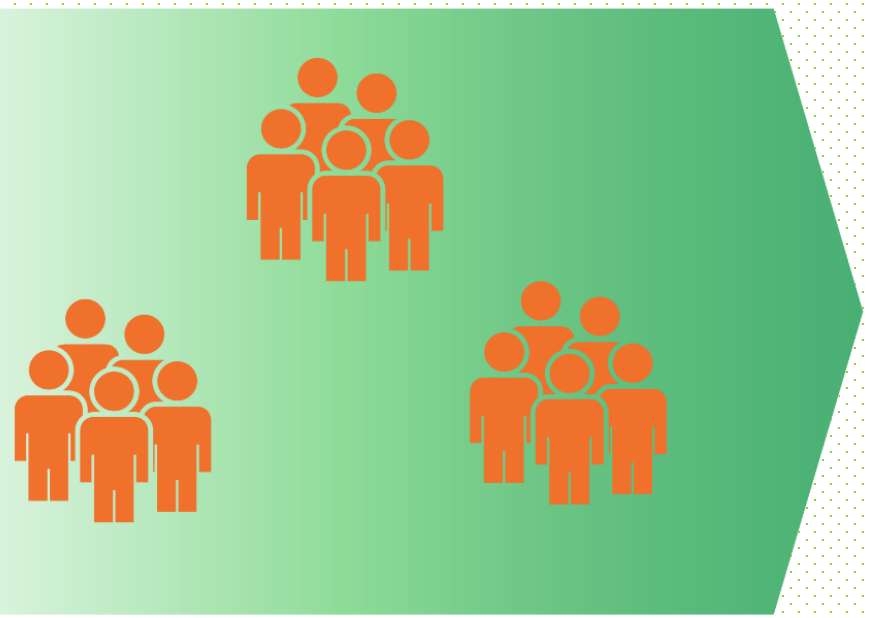
Best Practice – устоявшийся термин.

«Лучшая практика» или «передовой опыт»— успешный измеримый практический опыт, оптимальный способ решения задачи, который принес максимально значимые результаты в одной бизнес-сфере, бизнес-процессе, проекте и может также оказаться эффективным в другой ситуации

6.7. «Лучшие практики». Кейс Лукойл

Непрерывное улучшения производственных процессов

ИС СПИК



Сетевые группы:
около 400 участников в 30 группах

Лучшие практики:

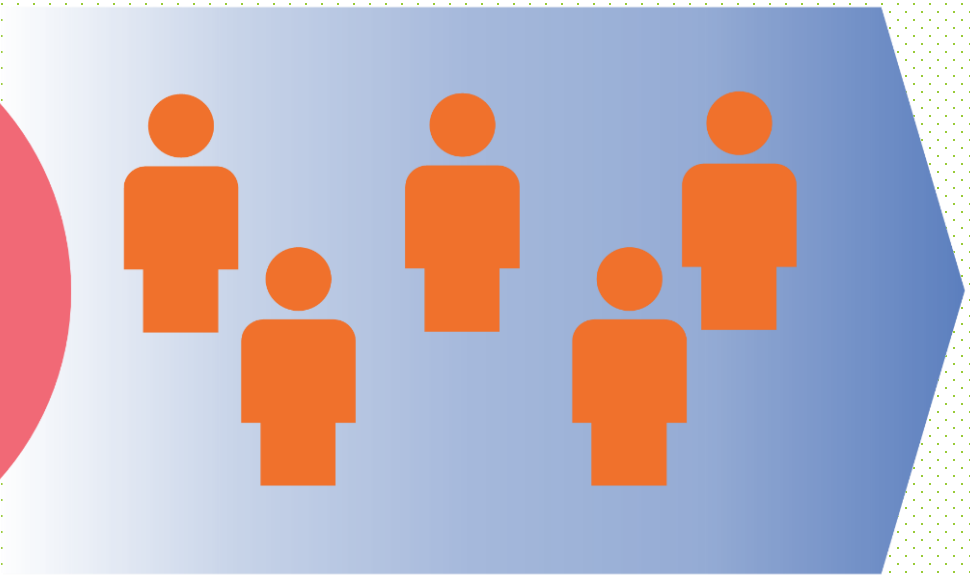
- **руководство,** требования без финансовых показателей
- **методические указания,** как получить определенный результат
- **предложение** по наиболее эффективной организации технологии, производственного процесса с максимальным финансовым результатом
- **стандарты**
- **лучший опыт** предприятия

Источник: материалы ЛУКОЙЛ

6.7. «Лучшие практики». Кейс Балтики

Политика TPM /Total productive maintenance (комплексное обслуживание оборудования)

Матрица развития



Скрытые знания мастеров и инженеров

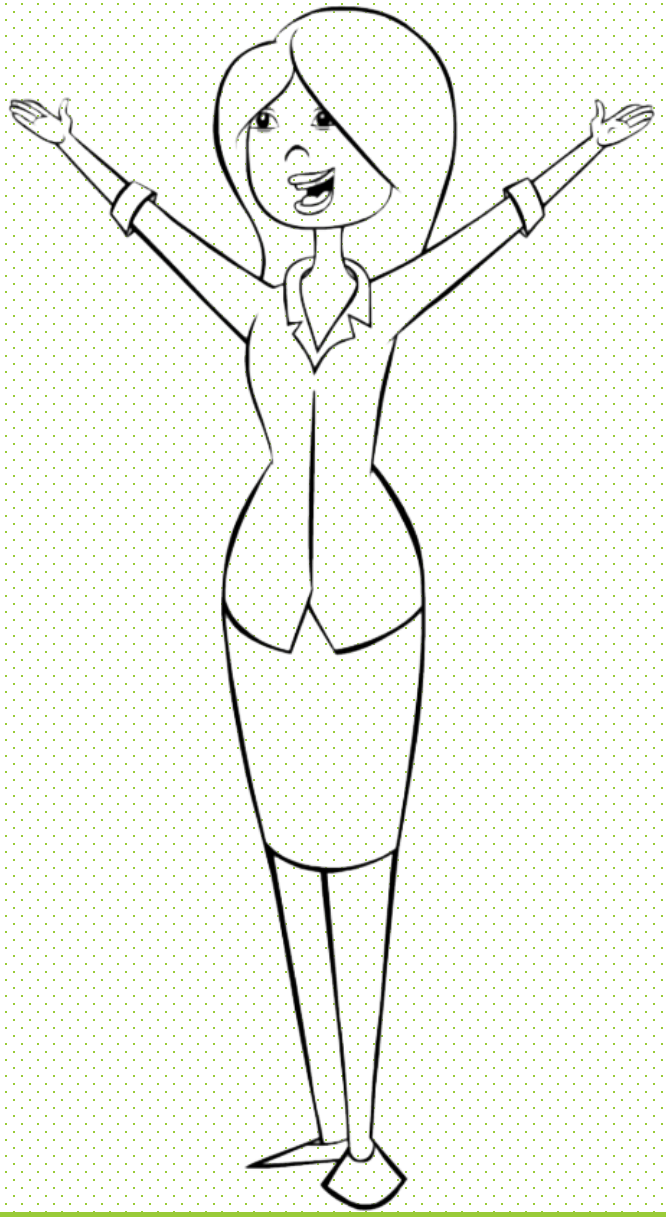
Лучшие практики:

- One-Point-Lesson
/точечный урок
- Standart Operations Procedures
/фотоинструкции
- Standart Maintenance Procedures
/стандартные процедуры обслуживания оборудования

Источник: материалы БАЛТИКИ

6.7. «Лучшие практики». Кейс телеком компании. Чек-лист «13 факторов успеха»

- Опыт проанализирован
- Опыт формализован
- Результат измерим
- Результат измерен
- Есть методология
- Модель можно перенести
- Признание другими компаниями и экспертами
- Инновационность
- В русле стратегии и тактики компании
- Опыт в индустрии
- Масштабируемость
- Соответствует бизнес-модели организации
- Есть отзывы от клиентов

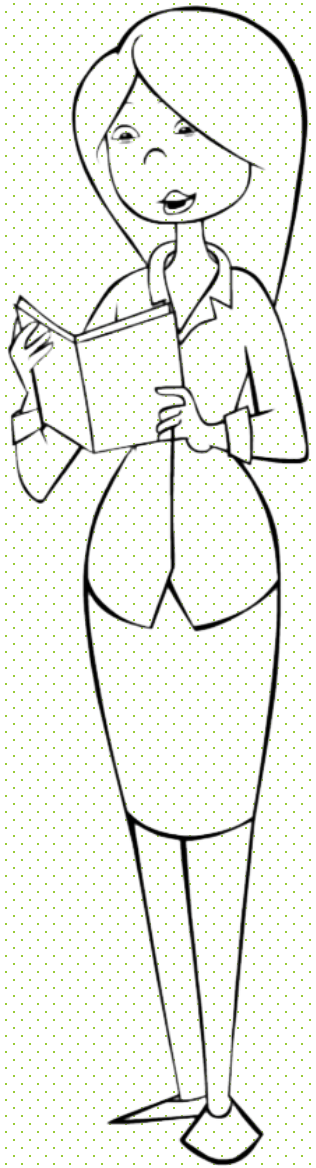


6.8. Сообщество практиков (community of practice, экспертное сообщество, learning community)

ТЕРМИН!

Community of Practice – устоявшийся термин.

- Стихийно образованное или/и поддерживаемое командой (компанией) формальное или неформальное объединение коллег или экспертов в определенной бизнес-сфере для обмена опытом, знаниями, информацией с целью более качественного решения своих производственных задач
- Экспертная сеть – проект, направленный на совместное решение возникших проблем, генерацию новых идей, а также на активизацию обмена знаниями, лучшими практиками, экспертизой и различными инновациями как внутри компании, так и за ее пределами (Северсталь)



6.8. Работа в сообществах Кейс Северстали

Профессиональные сообщества

Группы сотрудников, которые объединены по профессиональным темам

Примеры сообществ:

- Ремонты
- Транспорт
- Энергетика
- Цифровые технологии
- Открытая добыча
- IP Consult
- ОТиПБ

Сообщества вокруг инновационных центров Компании

Группы сотрудников, которые занимаются **развитием определенного производственного направления или конкретной технологии**

Примеры сообществ:

- Коксоаглодоменное производство
- Сортопрокатное производство

Кросс-функциональные сообщества

Группы сотрудников, объединенные общей целью (например, решают вопросы качества)

Примеры сообществ:

- Композитные и комбинированные материалы
- Аддитивные технологии
- Входной контроль качества
- Контроль качества
- Менеджмент качества
- Решение клиентских проблем

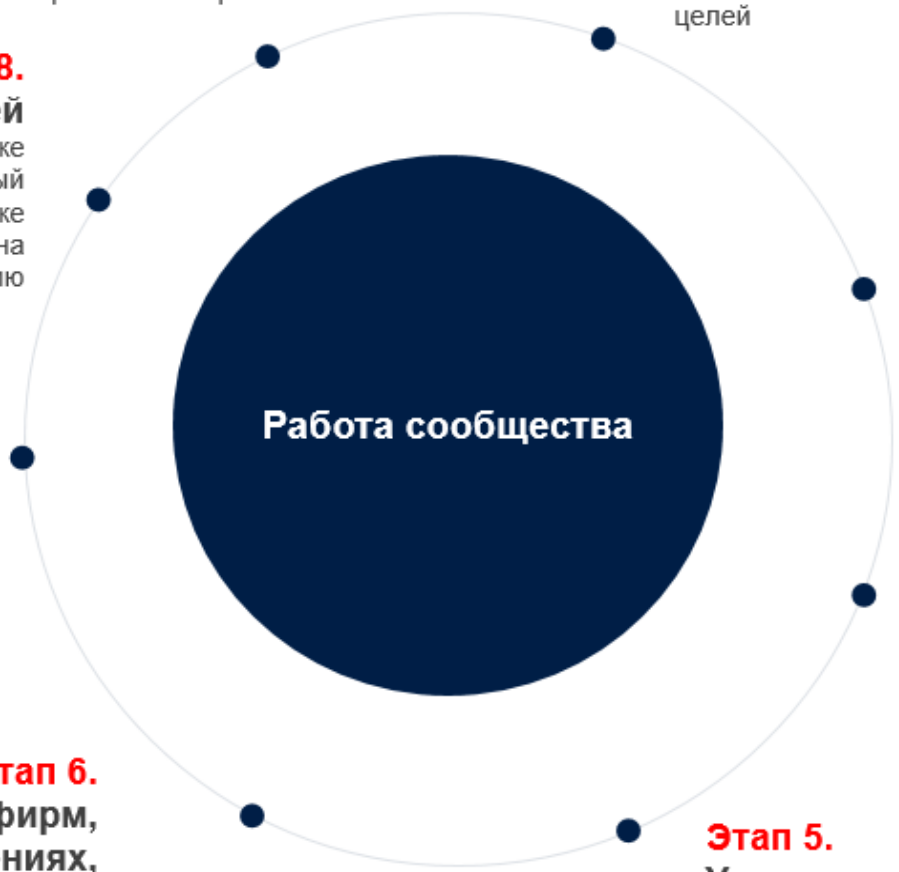
Экспертные сообщества в Северстали (1/2)

Экспертное сообщество – это сотрудники «Северстали», объединенные в группы и нацеленные на совместное решение проблем, генерацию новых идей, обмен знаниями, опытом, лучшими практиками, экспертизой и инновациями как внутри компании, так и за ее пределами (внешним контуром).

Вступить в экспертное сообщество может любой сотрудник «Северсталь» и «Северсталь», кто…

Источник: материалы СЕВЕРСТАЛИ

6.8. Работа в сообществах. Кейс Северстали



Этап 1.
Целеполагание
Каскадируется от спонсора экспертного сообщества

Этап 2.
Форум экспертного сообщества
Разработка плана по достижению целей

Этап 3.
Форумы экспертных групп
Обсуждение плана достижения целей группой, генерация идей. Проводится дополнительно в течение года при необходимости, в том числе с привлечением внешних экспертов

Этап 4.
Работа над инициативами и проблемами
Еженедельные встречи экспертных групп для обновления статуса по инициативам. Привлечение дополнительной экспертизы (внутренней и внешней).

Этап 5.
Участие в перекрестных аудитах
Поездка на другие активы компании с целью помощи в реализации инициатив, решении проблем

Этап 6.
Участие в вебинарах внешних фирм, профессиональных обучениях, выставках, конференциях
Организуются по запросу для проработки проектов или развития компетенций, получения новых знаний

Этап 7.
Экспертный совет сообщества
Презентация работы экспертных групп по проектам, в т.ч. Участников мотивационных программ

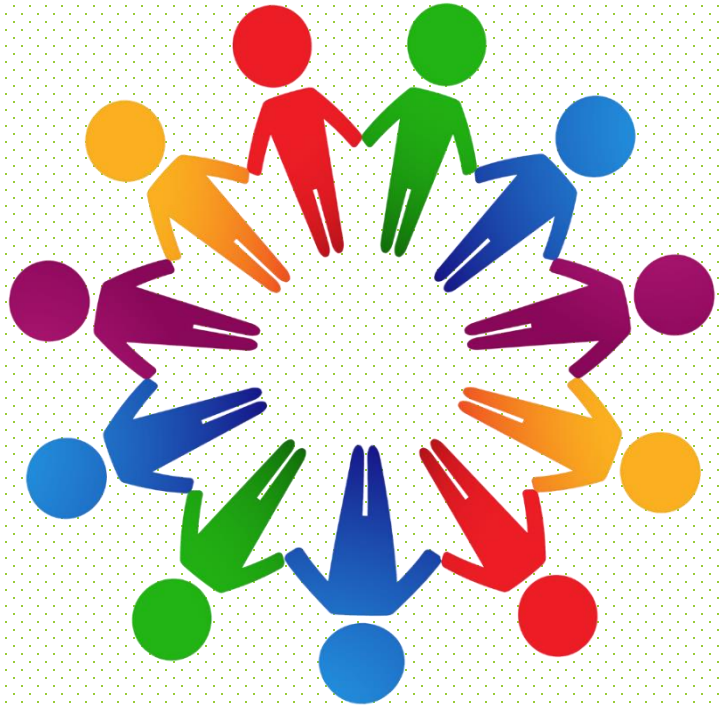
Этап 8.
Закрытие целей
Производится в обратном порядке процесса каскадирования целей. Конечный результат отражается в оценке результативности сотрудников и влияет на годовую премию

Источник: материалы СЕВЕРСТАЛИ

6.8. Работа в сообществах: факторы успеха 2019-2021 гг

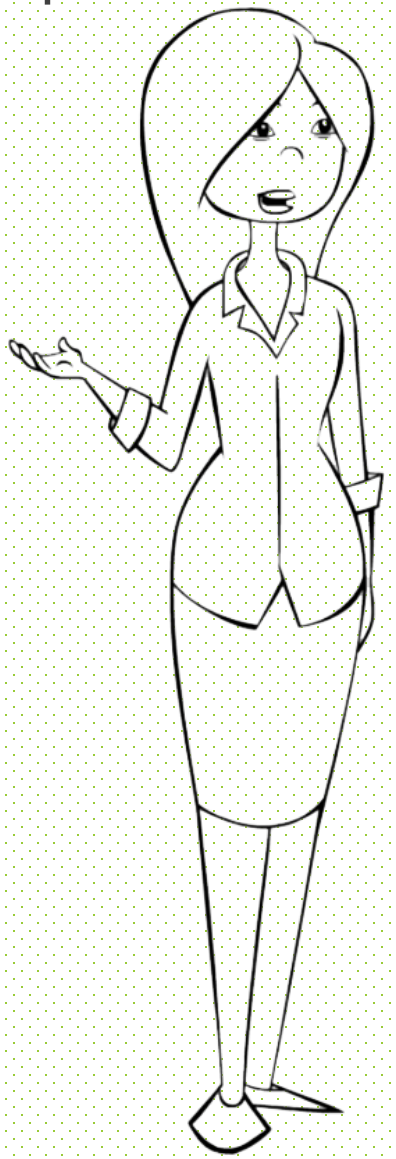
“Дайте сообществам общую цель, способ взаимодействия и хорошего лидера – и успех обеспечен”
Ник Милтон

1. Способ взаимодействия - онлайн
2. Общие цели
3. Устав сообщества
4. Фокус на решении бизнес-задач
5. Кейсы для решения
6. Обученный фасилитатор – модератор
7. Сильный лидер
8. Хранилище для общих документов
9. Обучение для лидера и модератора
10. Платформа для совместной работы

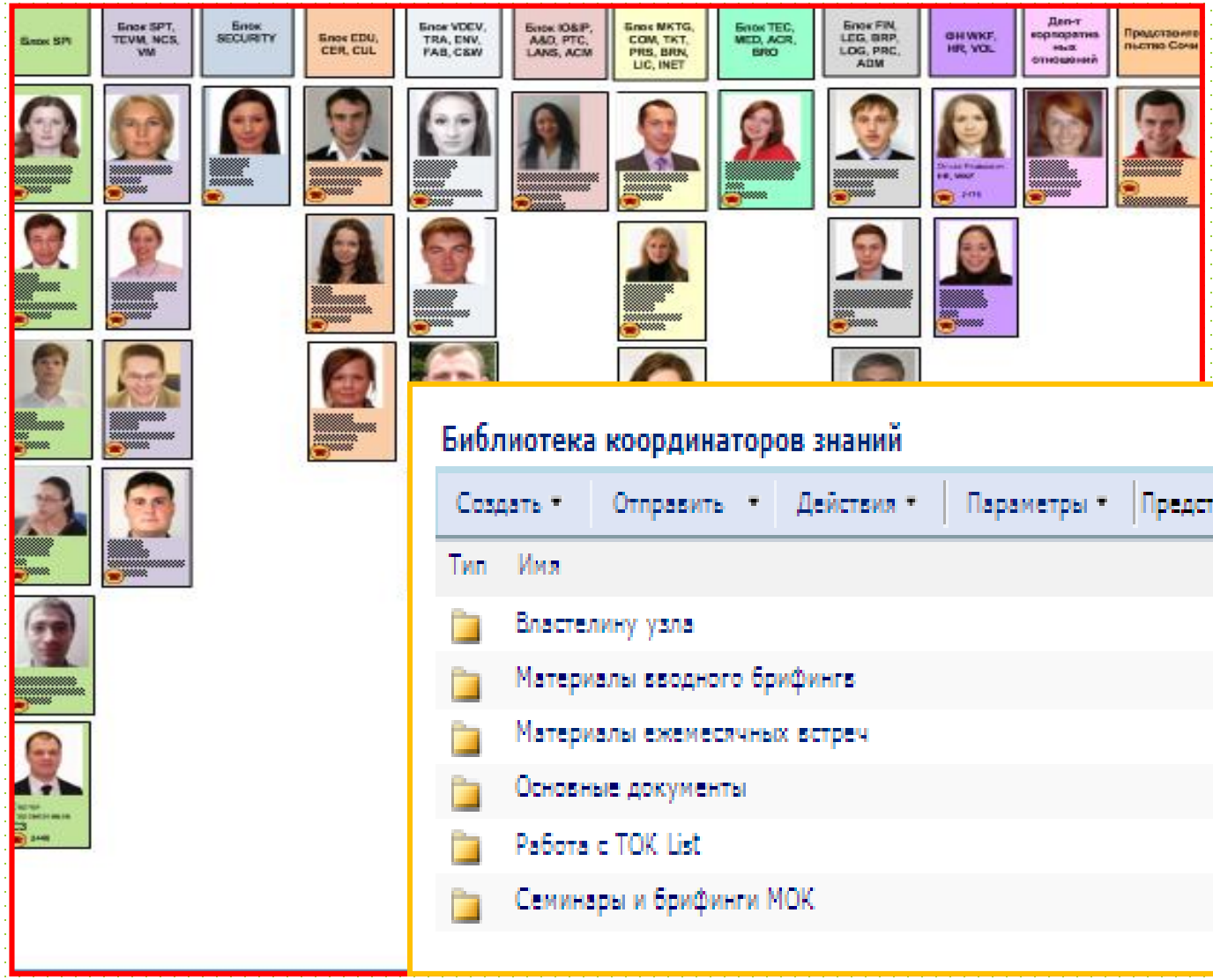


Источник: материалы NICK MILTON

6.8. Кейс. Сообщество практиков «Координаторы знаний» в Оргкомитете Сочи 2014

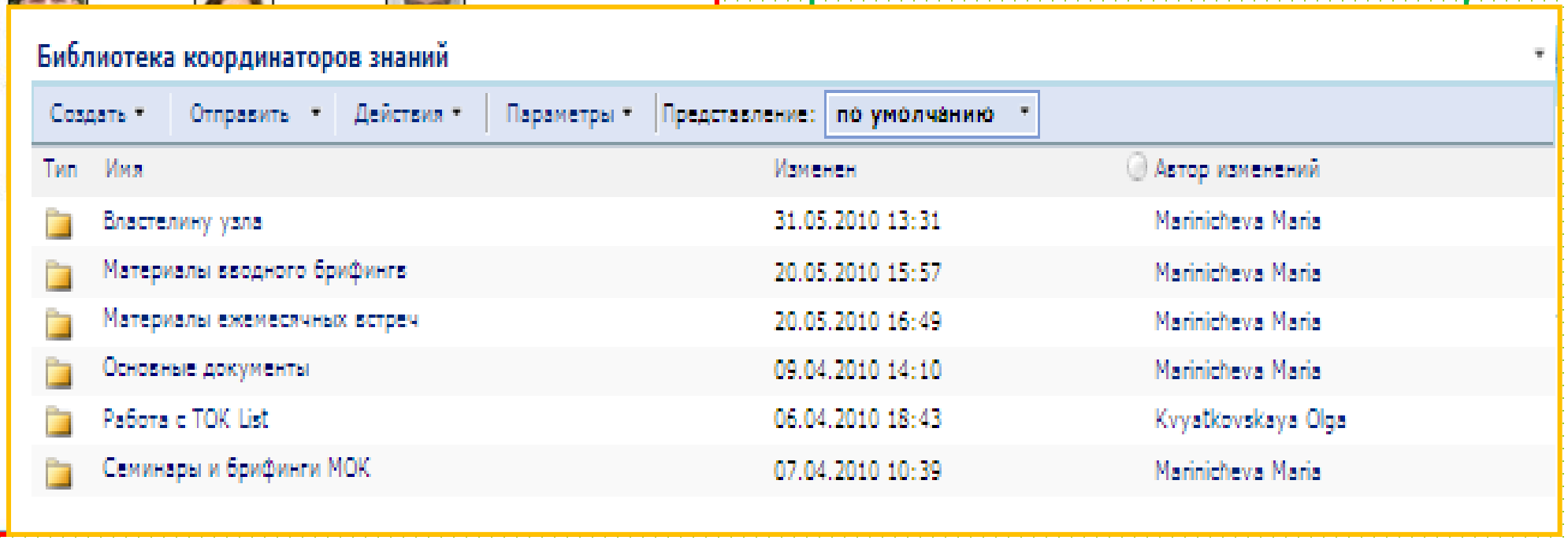


6.8. Кейс Оргкомитета Сочи 2014. Сообщество практиков «Координаторы знаний»



5 фактов о Координаторах знаний

Кто такой Координатор знаний?
Какие документы регламентируют работу Координаторов знаний?
Как узнать, кто координирует знания вашего ФН?
Спросите своего Координатора Знаний
Чем вы можете помочь своему



Библиотека координаторов знаний

Создать | Отправить | Действия | Параметры | Представление: по умолчанию

Тип	Имя	Изменен	Автор изменений
	Властелину узла	31.05.2010 13:31	Marinicheva Maria
	Материалы вводного брифинга	20.05.2010 15:57	Marinicheva Maria
	Материалы ежемесячных встреч	20.05.2010 16:49	Marinicheva Maria
	Основные документы	09.04.2010 14:10	Marinicheva Maria
	Работа с TOK List	06.04.2010 18:43	Kvyatkovskaya Olga
	Семинары и брифинги МОК	07.04.2010 10:39	Marinicheva Maria

6.9. Сохранение знаний

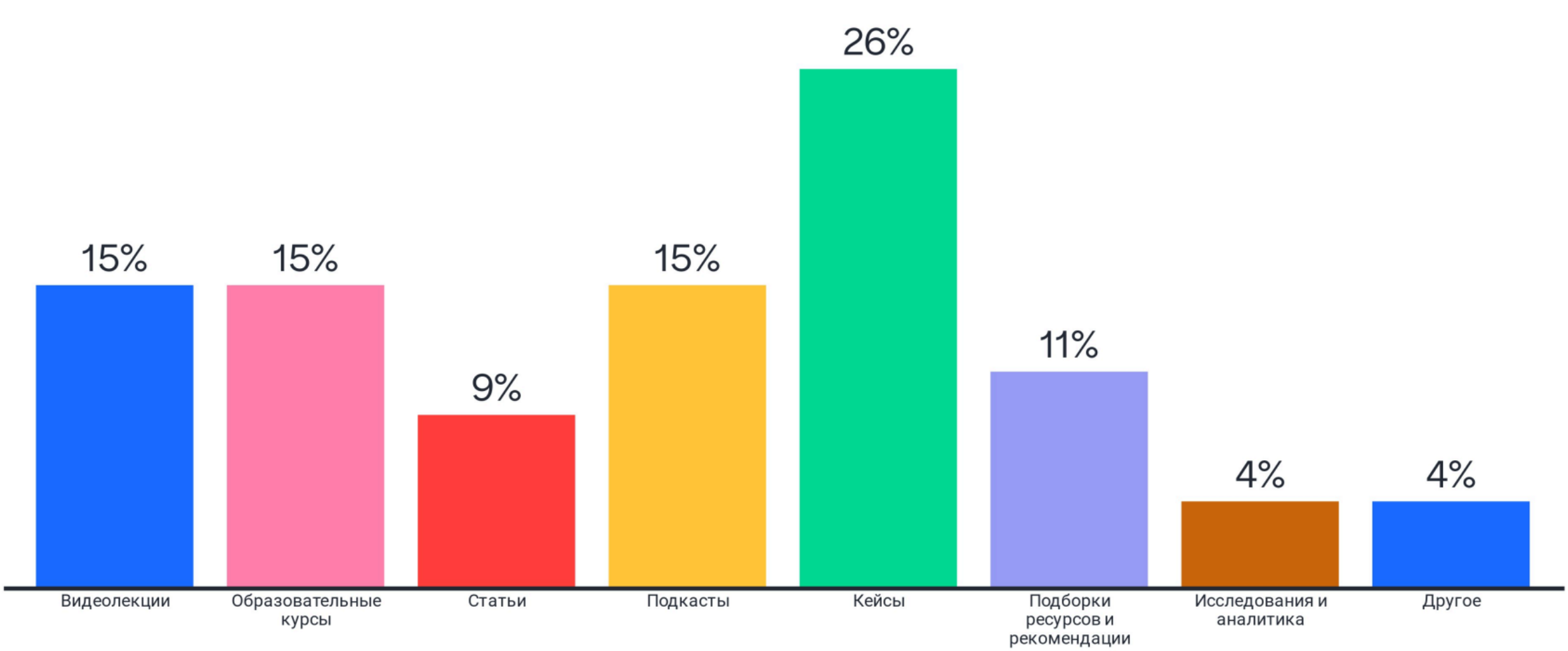
32% сотрудников ищут информацию в компании не менее 4-5 часов.
15% ищут ее более 5 часов.

72% сотрудников не могут найти нужную информацию в ИТ-системах своей компании.

Компании (1000 сотрудников) **теряют 12,5 млн рублей в месяц**, если сотрудники тратят на поиск информации 1 час в день.

Источник: Материалы QSOFT

6.9. Сохранение знаний. Наиболее популярный контент

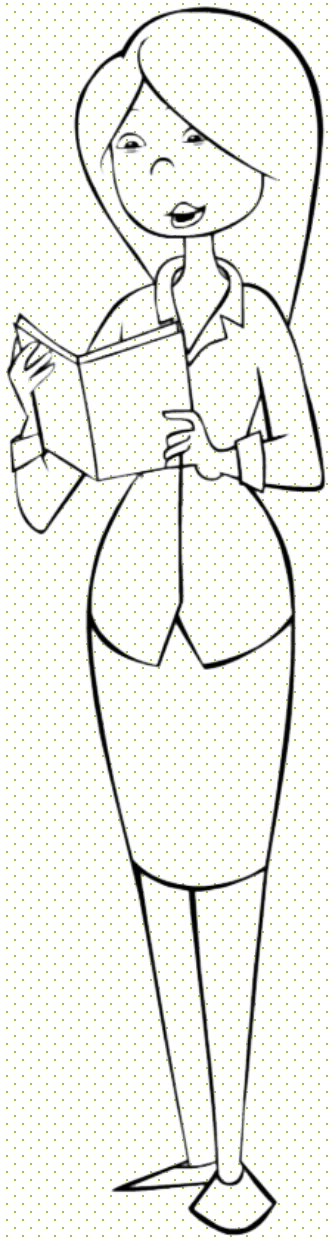


4.4. Контент базы знаний

- Инструкции и регламенты для сотрудников
- Должностные обязанности
- Законодательства
- Нормативная документация
- База обучающих видео
- Шаблоны документов
- Методики
- Медиа материалы
- Список частых возражений клиентов и ответы на них
- Примеры решения задач
- Описания бизнес-процессов
- Списки экспертов
- Методички и другие учебные материалы

- Видео-кейсы
- Образовательные программы
- Статьи
- Информация о рынке
- Ссылки на профессиональные ресурсы
- Извлеченные уроки
- Методики и способы решения задач
- Инструкции по использованию оборудования
- Инструкции по технике безопасности
- Информация о конкурентах
- Миссия и ценности компании
- Исследования аналитика
- Подкасты
- Ответы на часто задаваемые вопросы

6.10. База знаний



ТЕРМИН!

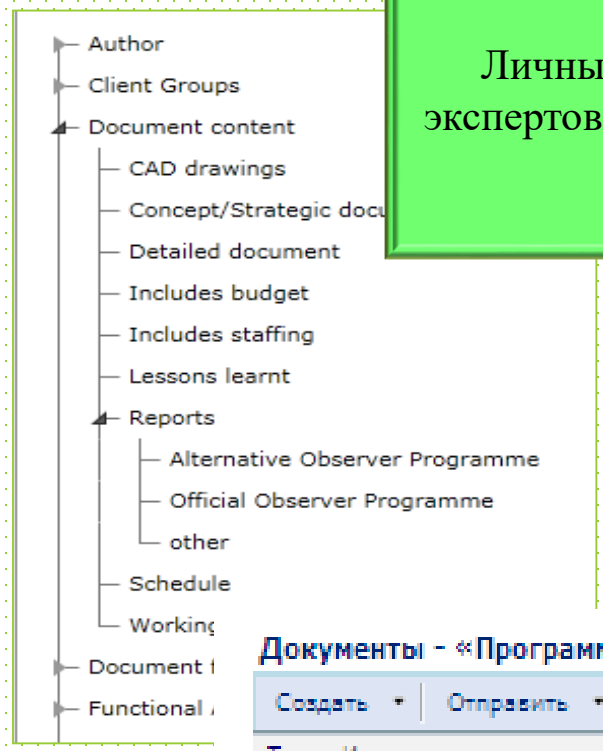
- БЗ: структурированный и управляемый командой, бизнес-направлением или компанией ресурс необходимых знаний, информации, опыта для решения каких-либо задач
- БЗ: содержит особенности данного предприятия, наработки, взаимосвязи, традиции, словарь, культуру, методики. Характерна и уникальная для данного предприятия. Создается на самом предприятии.

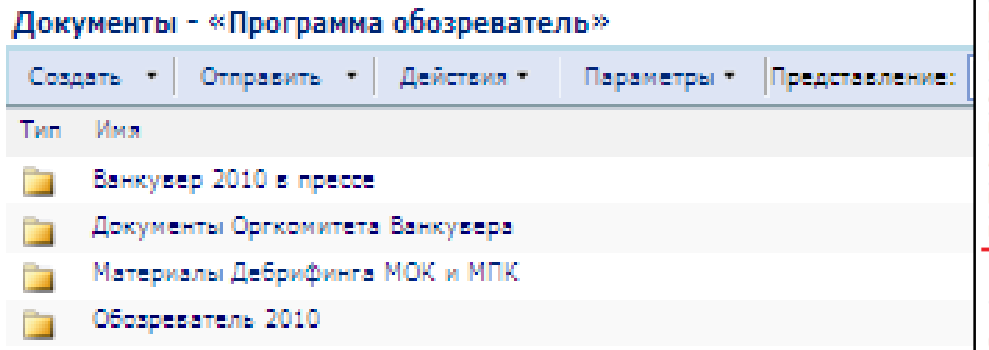
6.10. Базы знаний. Модель «Порядок в шкафу». Систематизируем все свое «богатство». Кейс Оргкомитета Сочи 2014

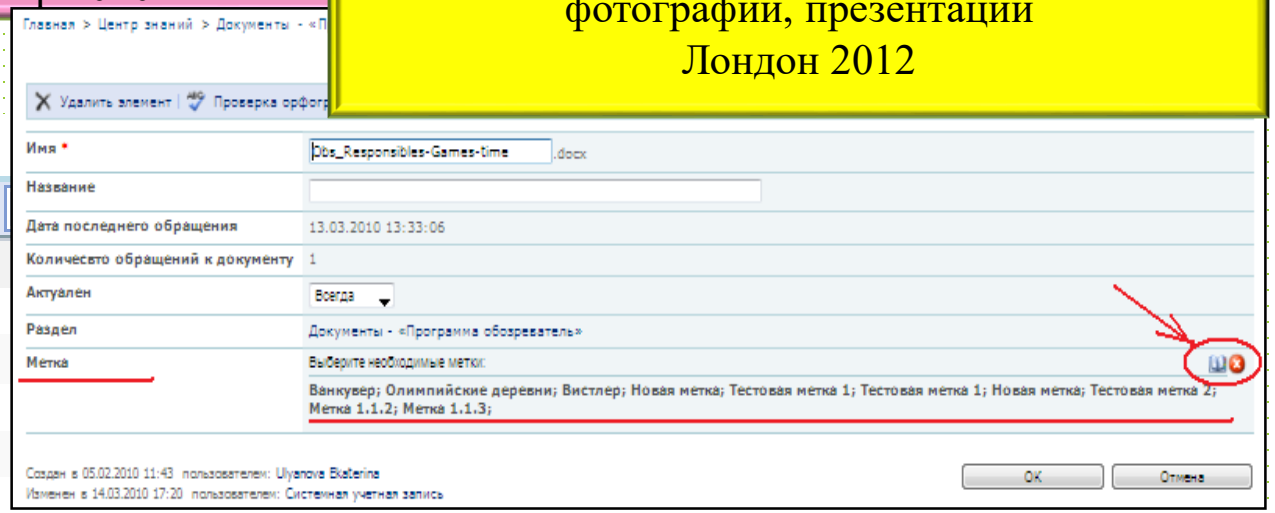
Личные планы наблюдения, презентации экспертов МОК/МПК, планы объектов, отчеты, фотографии, презентации
ПЕКИН 2008

Личные планы наблюдения, презентации экспертов МОК/МПК, планы объектов, отчеты, фотографии, презентации
Ванкувер 2010

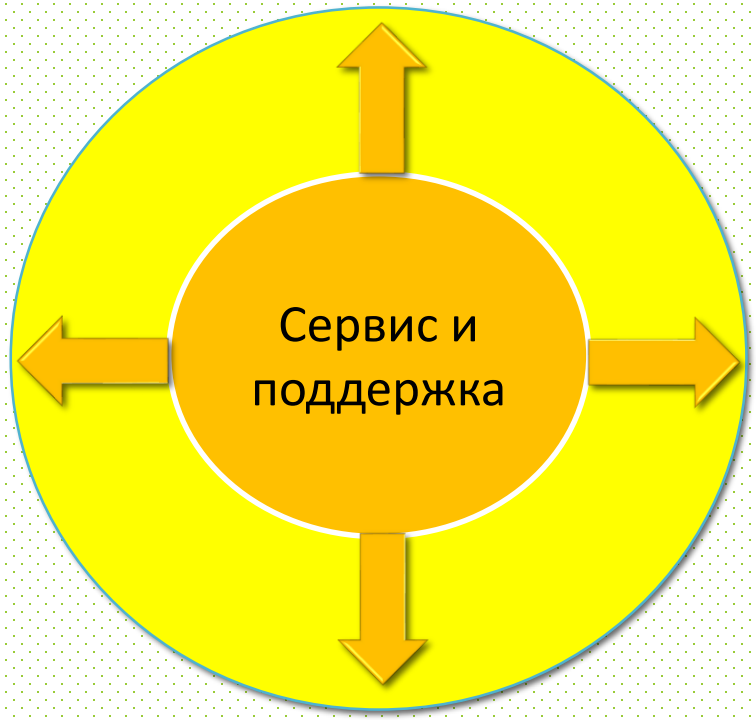
Личные планы наблюдения, презентации экспертов МОК/МПК, планы объектов, отчеты, фотографии, презентации
Лондон 2012







6.10. Базы знаний. Модель «Чемодан в дорогу». База ключевых знаний для бизнес-процесса. Кейс Cisco Systems



БАЗА ЗНАНИЙ

Какие знания наиболее важны?

Эксперты:

Какие знания и информация самые важные?
Как часто они вам нужны? Насколько они доступны?
Где вы их обычно находите? Сколько времени нужно искать? Всегда ли вы находите то, что нужно?

Смежники/клиенты:

Какие сильные стороны в работе?
Что можно улучшить?
Что они должны для этого знать?

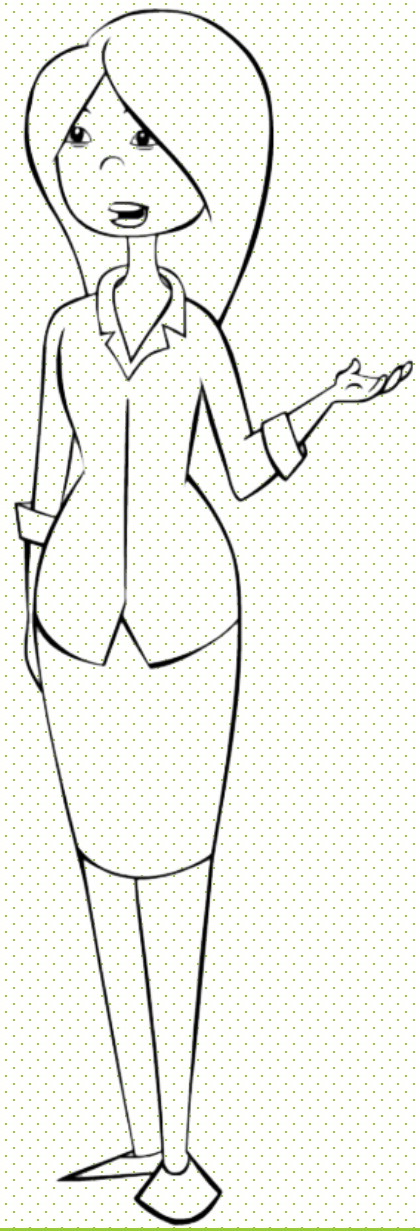
Эксперты и новички:

Как сформирована структура ?
Как лучше искать документы?
Какая логика запросов? Какие трудности при поиске?

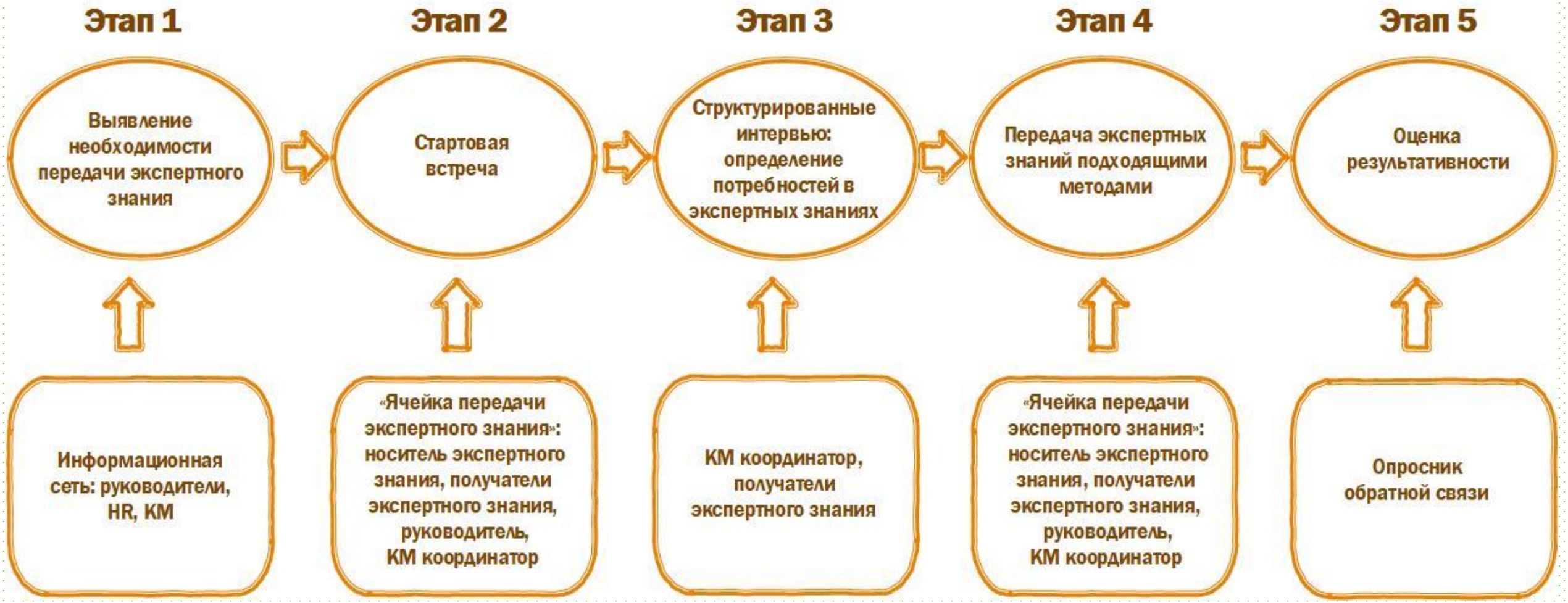
6.10. Базы знаний. Модель «Преумножаем и научаемся». База стратегических экспертных знаний. Кейс сети ресторанов

6.10. Базы знаний. Кейс системного интегратора. Чек-лист успешности. 10 факторов успеха

- Как классифицировать, чтобы потом находить
- Какие знания сохранять?
- В каких форматах сохранять знания?
- Куда сохранять?
- Кто должен сохранять?
- Когда и кто будет актуализировать?
- Какие критерии оценки качества знаний?
- Какие мотивация и стимулы для участников?
- Как сохранить контекст?
- Как оценить результат сохранения знаний?

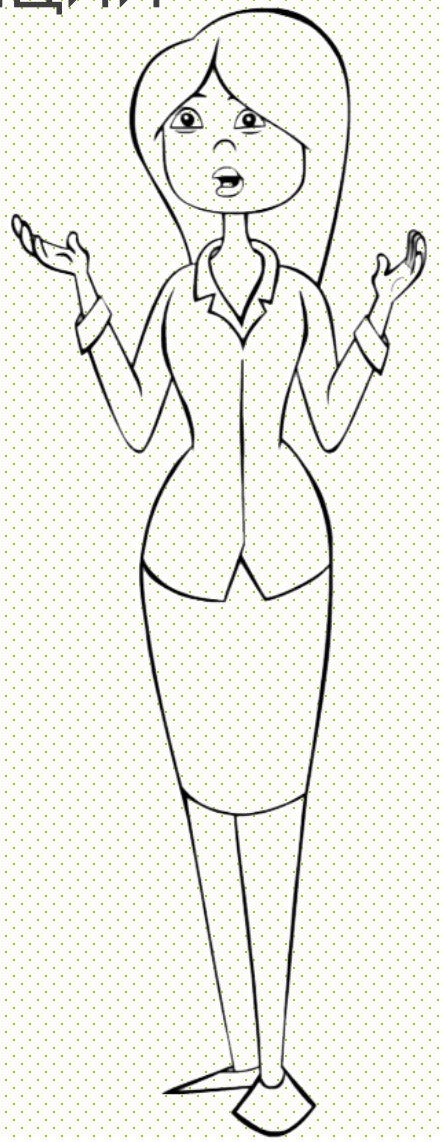


6.11. Подход «Передача экспертизы» Кейс Аэробус



Источник: материалы АЭРОБУС

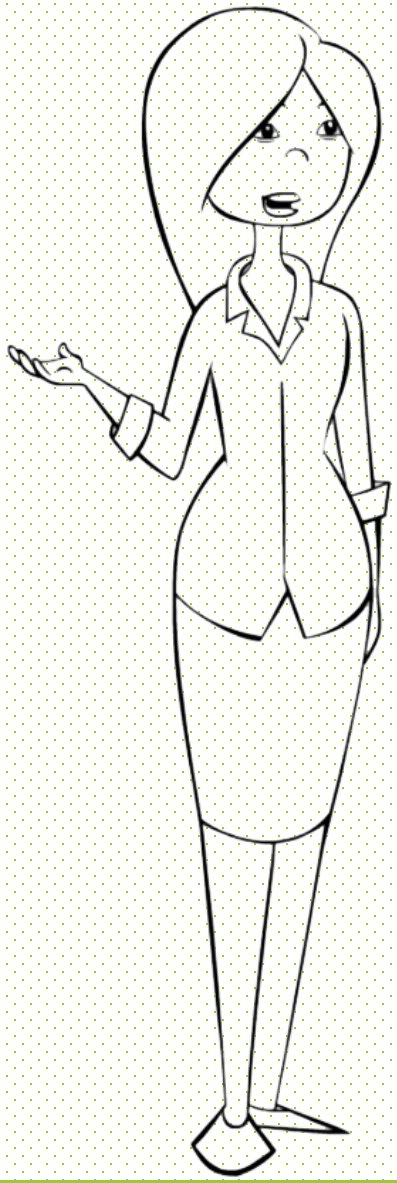
6.11. Подход «Передача экспертизы». Рекомендации Henley KM Forum



- Какие знания и навыки под угрозой утраты?
- Критична ли потеря этих знаний?
- Кто использует эти знания, что именно им нужно?
- Что нужно сделать? Сохранить знания или передать их?
- Трудно ли освоить те навыки, которые нужно развить? Нужно ли адаптировать обучение?
- Какой подход к передаче экспертизы подходит для вашей культуры?
- Что нужно для проведения пилотного проекта?
- Как можно помочь уходящему эксперту при передаче контента?
- Опишите процесс передачи
- Руководства и инструкции для преемников для встраивания знаний в работу

Источник: материалы HENLEY KM Forum

Дополнительные материалы по теме:



1.9 мин видео «Акселератор адаптации или Познакомь меня с коллегами» https://youtu.be/hR7ejE_gl9Q

2.Статья «Как мы создали сообщество практиков: 10 извлеченных уроков» https://kak-upravliat-znaniyami.com/stati/praktika-upravleniya-znaniyami/kak-my-sozdali-soobshchestvo-praktikov-10-izvlechennykh-urokov/

3. Статья «Едва ли мы знаем, что именно мы знаем» https://kak-upravliat-znaniyami.com/stati/skrytye-znaniya/edva-li-my-znaem-chto-imenno-my-znaem/

4.3.5 мин видео «Управление знаниями. Сообщества практиков. Факторы успеха и мировые тренды» https://youtu.be/dRkkLoWVMRc

5.Статья «7 задач, которые вы решите, создав базу знаний» https://kak-upravliat-znaniyami.com/stati/baza-znaniy/7-zadach-kotorye-vy-reshite-szdav-bazu-znaniy/

6.5 мин видео «Как удержать экспертный опыт в компании» https://youtu.be/eV1PR9YhUPc