



Тема 2.

Создание «знающей» проектной команды

2.1. Какие инструменты и методики помогут создать «знающую команду»?



Базы знаний

Структурированный и управляемый командой (компанией) ресурс необходимых (например, ключевых) знаний, информации, опыта для решения задач



Профессиональные сообщества

Стихийное или поддерживаемое компанией объединение экспертов в бизнес-сфере для обмена опытом, знаниями, информацией для лучшего решения своих производственных задач



Энциклопедии сотрудников

Управляемый компанией структурированный ресурс для поиска людей с нужным опытом для реализации проектов с нужными в данный момент опытом, компетенциями и знаниями



Методики обучения на опыте

Анализ итогов практической деятельности для выявления успешного и неуспешного опыта и установления причинно-следственных связей для научения и роста эффективности проектов и бизнес-процессов



Карты знаний

Визуальное представление знаний, опыта, информации, компетенций в их взаимосвязях, включая местоположение, доступ к ним и возможности использования



«Лучшие» практики

«Лучшая практика» («передовой опыт») — формализованный успешный способ решения задачи, который может оказаться эффективным в другом бизнес-процессе или в другой ситуации



Банки идей + методика управления идеями

Технологическое решение и бизнес-процесс для сбора, анализа, оценки и применения идей и предложений сотрудников



Методики «удержания знаний»

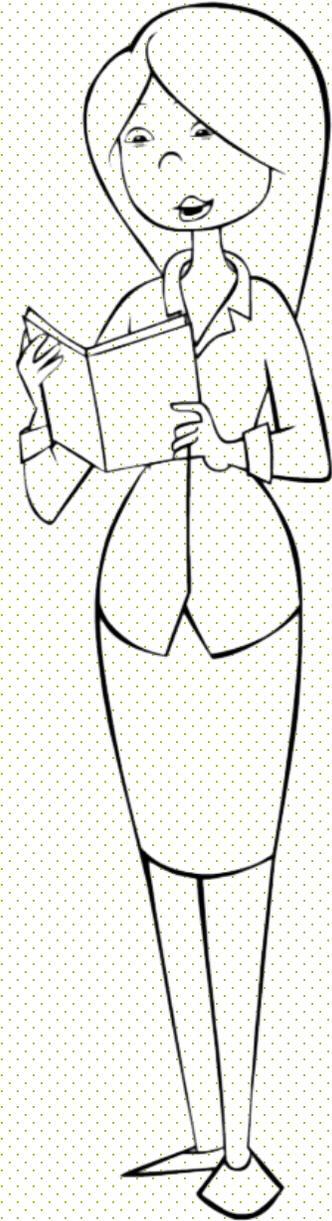
Алгоритмы и техники, которые применяют компании/команды для сохранения и передачи экспертизы при уходе эксперта-носителя

2.2.1. Аудит знаний

ТЕРМИН!

Knowledge Audit – устойчивое словосочетание.

Исследование состояния и трендов развития организационных и индивидуальных знаний, опыта, компетенций, навыков, способностей и информации (в явной и скрытой форме), нужных бизнес-направлению, команде или компании для выполнения стратегических и тактических задач в настоящем или будущем. Чтобы понять – что можно изменить и улучшить.



2.2.2. Цели и задачи Аудита Знаний

Цели Аудита Знаний	Задачи аудита знаний
Аудит статуса. Какие действия необходимо выполнять?	<ul style="list-style-type: none">- С чего начать – болевые точки- КМ стратегия и тактика- Возможности улучшений- Разработка «roadmap» и планов действий- Актуализация ресурсов- Корректировка действий
Потоки знаний и информации. Какие знания, опыт, информация в компании есть, их движение?	<ul style="list-style-type: none">- Форматы (явные, скрытые), содержание, качество, доступ- Создатели и потребители знаний- Ключевые знания- Уровень знаний
Пробелы в знаниях. Каких знаний, информации, опыта недостаточно?	<ul style="list-style-type: none">- Пробелы в знаниях- Разница между «нужно» и «есть»- Потребности в новых знаниях- Доступ к знаниям и информации
Исследование ресурсов. Как используются ресурсы?	<ul style="list-style-type: none">- КМ компетентность сотрудников- Качество и достаточность ресурсов- Барьеры для их использования
Оценка результатов. Какие результаты получены?	<ul style="list-style-type: none">- Оценка КМ действий- Результаты менеджмента знаний- Оценка действий КМ команды- Оценка зрелости менеджмента знаний

2.2.3.14 способов и техник проведения Аудита Знаний



2.2.4. Этапы Аудита Знаний



2.2.5. Результат Аудита Знаний для CRM

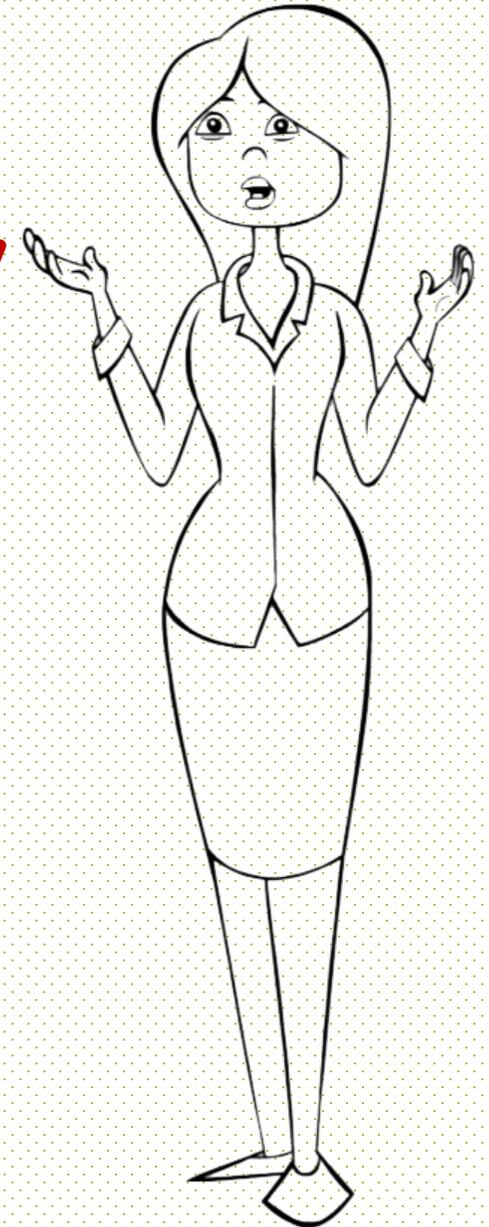
1. Сбор наиболее важной информации о клиентах
2. Понимание источников знаний о клиентах
3. Кто именно и какими знаниями о клиентах обладает
4. Как знания о клиентах сохраняются и распространяются
5. Ожидания клиентов
6. Почему клиенты уходят
7. Какие именно потребности не удовлетворяются
8. Как знания о клиентах используются внутри компании
9. «Узкие места» понимания потребности клиентов
10. Эффективность обратной связи с клиентами
11. Анализ предложений и идей клиентов

Источник: материалы Энн Хилтон (Ann Hilton) www.annHylton.com



2.2.6. Аудит знаний: цель менеджмента знаний (семинар + интервью)

- Мы еще не пробовали, нужно учиться у тех, кто умеет
- Лучший опыт использовать, не изобретать самим ничего
- Сохранять наши инновационные наработки
- У нас много звездных экспертов, нужно их опыт передавать
- Информационное наследие нужно собрать, передать его в МОК для других Оргкомитетов
- Чтобы планировать – нужна верная информация
- Сохранить то хорошее, что мы тут придумаем
- Чтобы ошибки других не повторить
- У нас много уникальных знаний, надо их использовать
- Проект многофункциональный, взаимодействовать нужно



2.2.7. Результат аудита знаний. Модель «ЦЕЛЬ – ЗАДАЧИ – ИНСТРУМЕНТЫ» для Оргкомитета Сочи 2014



2.2.8. Аудит знаний. Кейсы Оргкомитета Сочи 2014 и Ernst & Young СНГ (опросы + интервью)

Оргкомитет Сочи 2014

Оценка уровня знаний

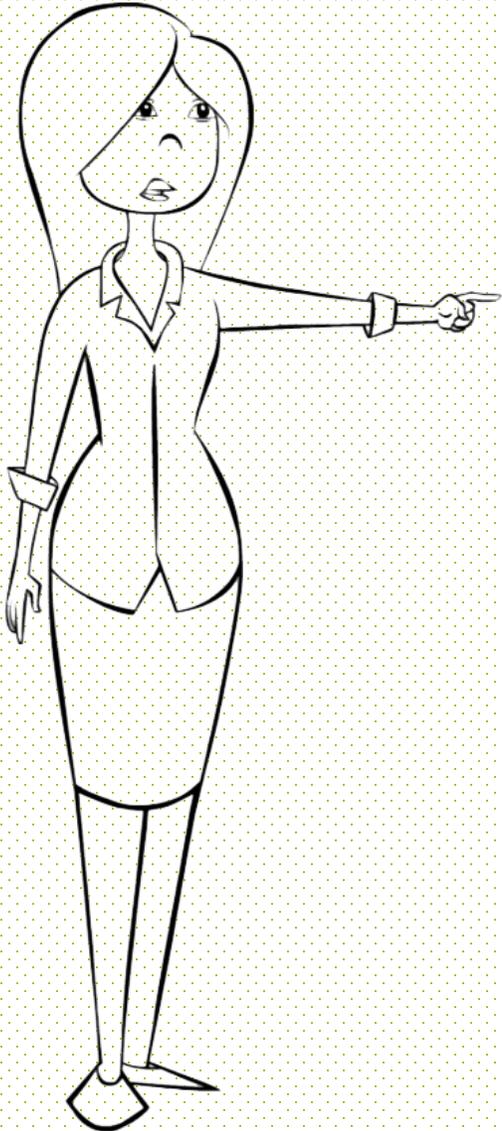
- Достаточен ли сейчас для подготовки Игр?
- Понятно ли что нужно делать за 3 дня до Игр?
- Каких знаний сейчас не хватает?
- Знают ли, где они находятся?
- Умеют ли применить?
- Что нужно сделать, чтобы уровень знаний вырос?
- В каких предметных областях уровень знаний недостаточен?
- Какая помощь нужна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

2.2.9. Аудит знаний. Цель менеджмента знаний (извлечение уроков)



1

Оценка по шкале 5 баллов пяти аспектов подготовки (компетенций) выполнения проектов: визуальная модель статуса

2

Анализ сильных сторон и «точек роста»: причинно-следственные связи, описание

3

Анализ влияния пяти аспектов подготовки и выполнения проектов: визуализация факторов влияния на эффективность проектов

4

Как использовать резервы: базовый план действий

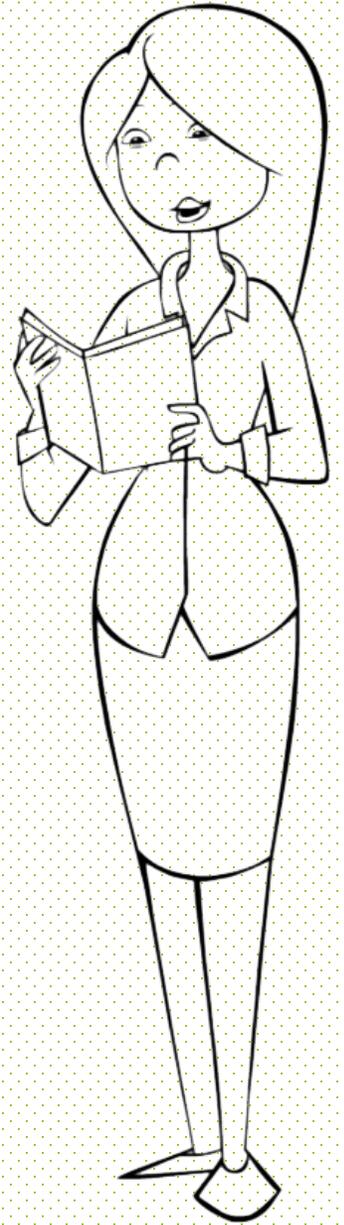
5

Оценка результатов: визуальная модель изменений

2.3.1. Экспертные директории, «желтые страницы»

ТЕРМИН!

Управляемый компаний структурированный ресурс, позволяющий быстро находить людей с нужным опытом и другими нужными компани в данный момент компетенциями и знаниями, чтобы максимально вовлечь их для решения стратегических и тактических задач



2.3.2. Экспертные директории. Кейс British Petroleum

Connect: Search - Microsoft Internet Explorer provided by BP Group Digital Business

Address [SearchPage=yes&DisplayResults=false&](#) Go File Edit View Favorites Tools Help

bpworld **Connect**

Home Search Me Communities About

Name Knowledge Word Extended Personal Saved Searches

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

Location:

- Aarhus
- Aberdeen
- Abu Dhabi
- Alaska
- Alenquer
- Alliance Refinery
- Alpharetta
- Alphen aan den Rijn
- Altona North
- Alvin

Done Local intranet

Connect - Nick Wayth Homepage - Microsoft Internet Explorer provided by BP Group Digital Business

File Edit View Favorites Tools Help

Address

bp **Connect** "Find people to help you today"

Nick Wayth
Internal Phone Number: +44 (20) 8872 7000

Who & Where Am I?

Operations Engineer ISG Project Algeria-In Salah, Greenford

Why Contact Me?

Knowledge and Experience:

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.

Areas I have worked on include:

- 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
- Y2K training and preparation work

Local intranet

Источник: материалы ВР

2.4.1. 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.

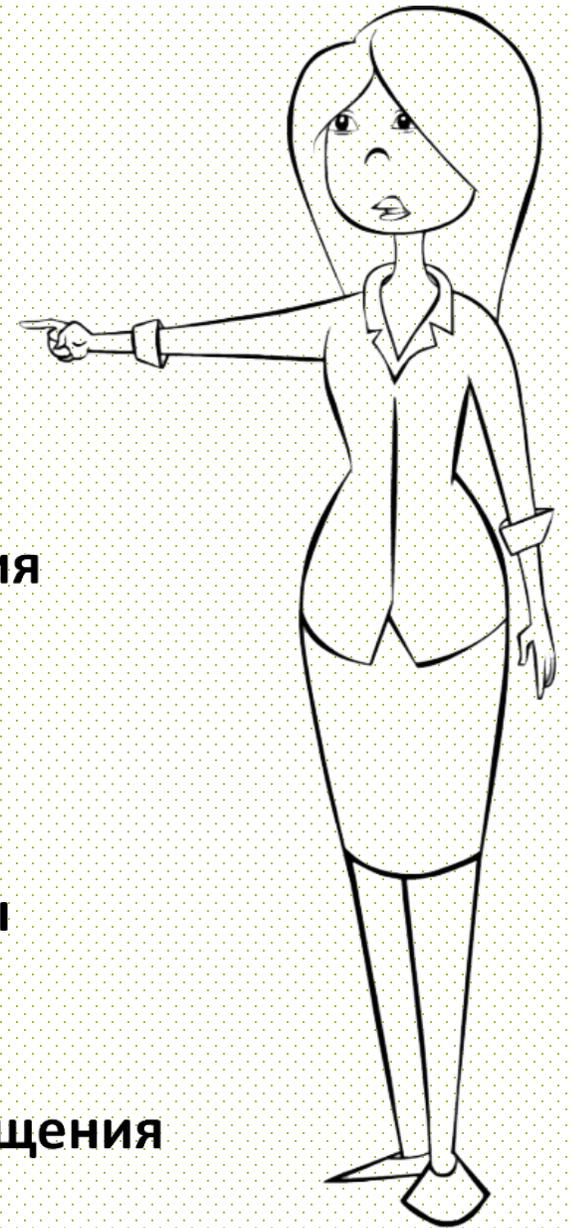
Вопрос:

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.

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



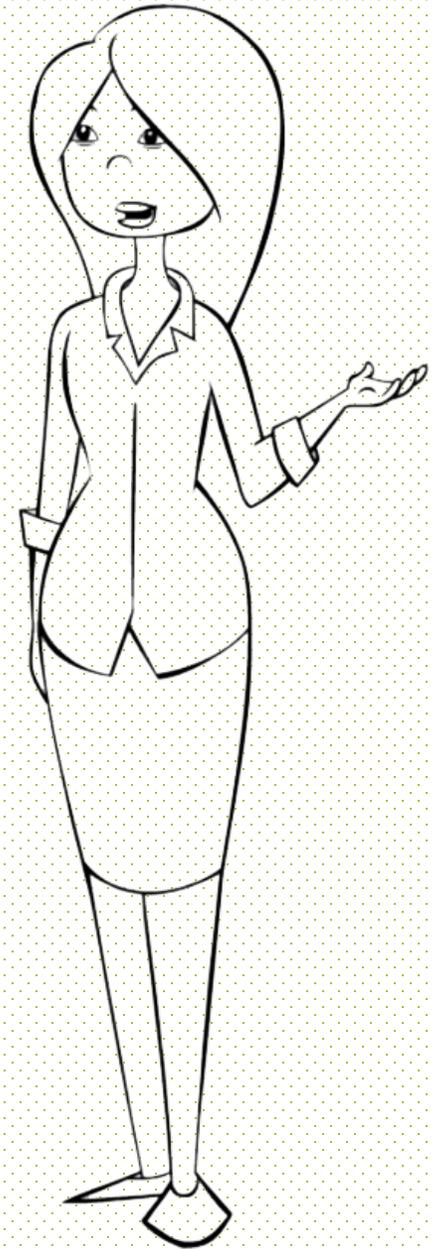
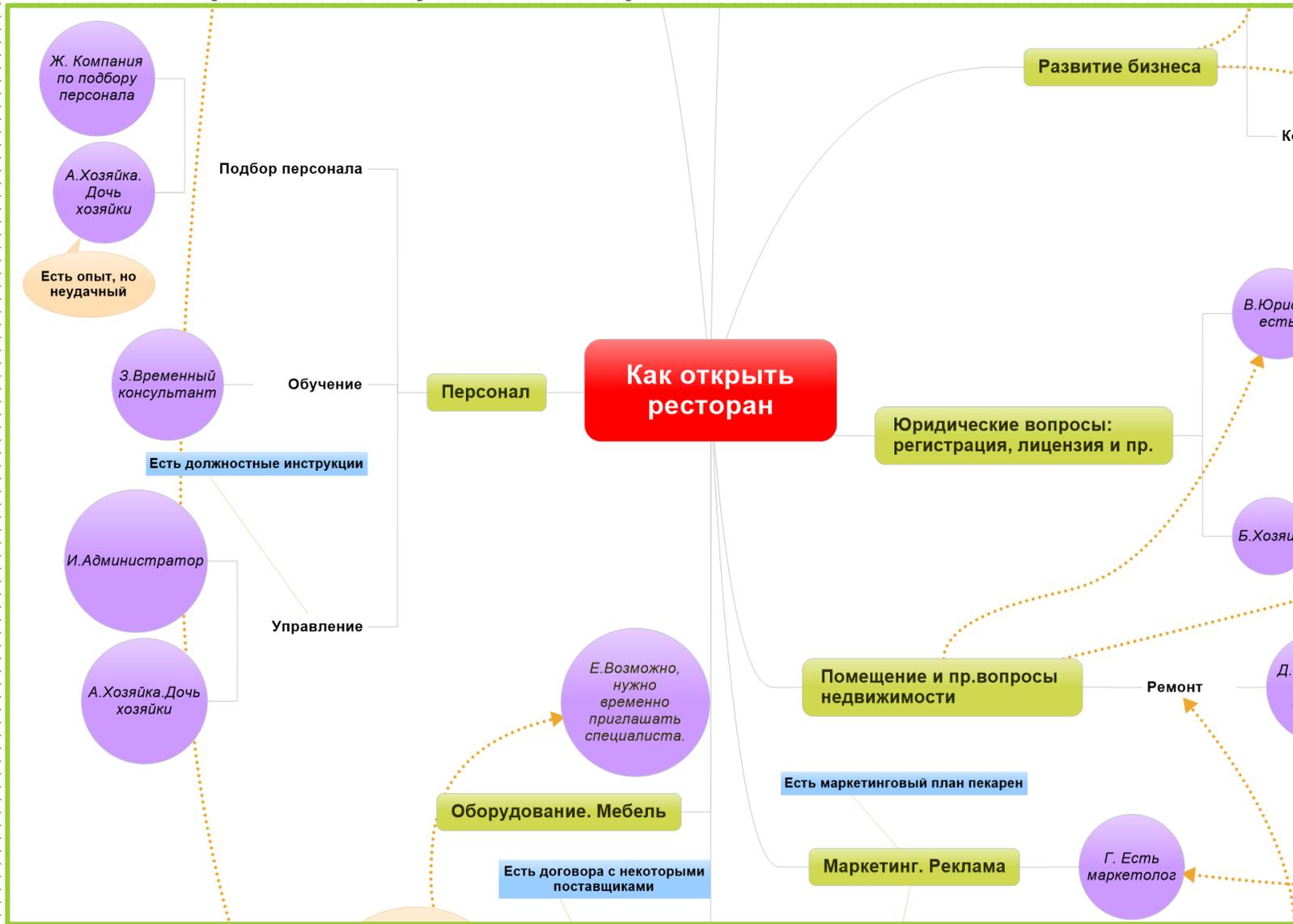
2.4.3. Ключевые знания. Техника «Урожай Знаний». Чек-лист (прил.6)



2.4.4. 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

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



2.4.6. Аудит ключевых знаний. Версия APQC

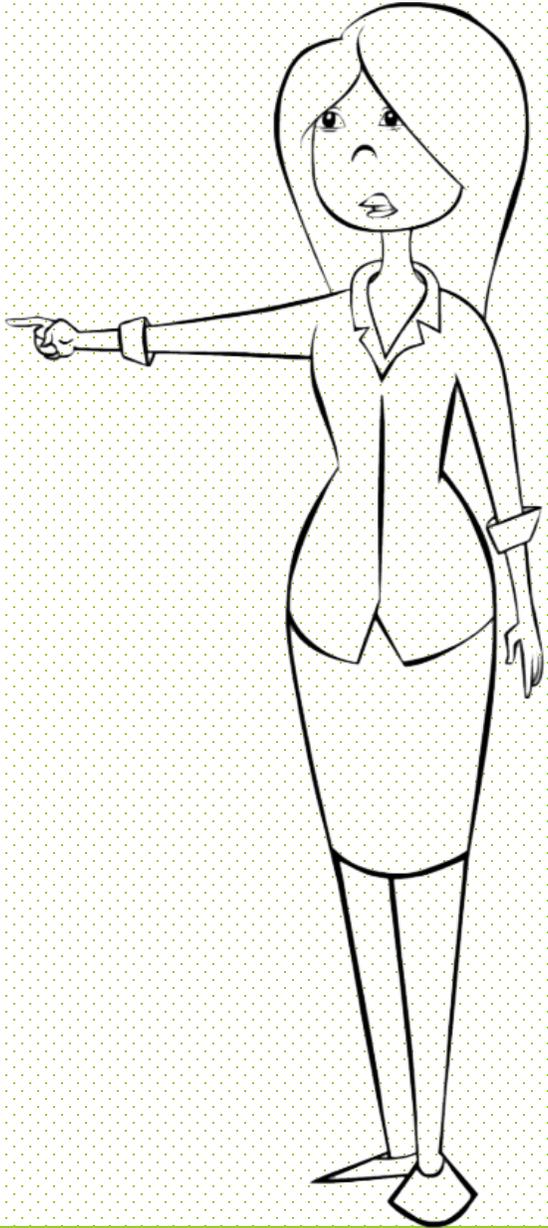
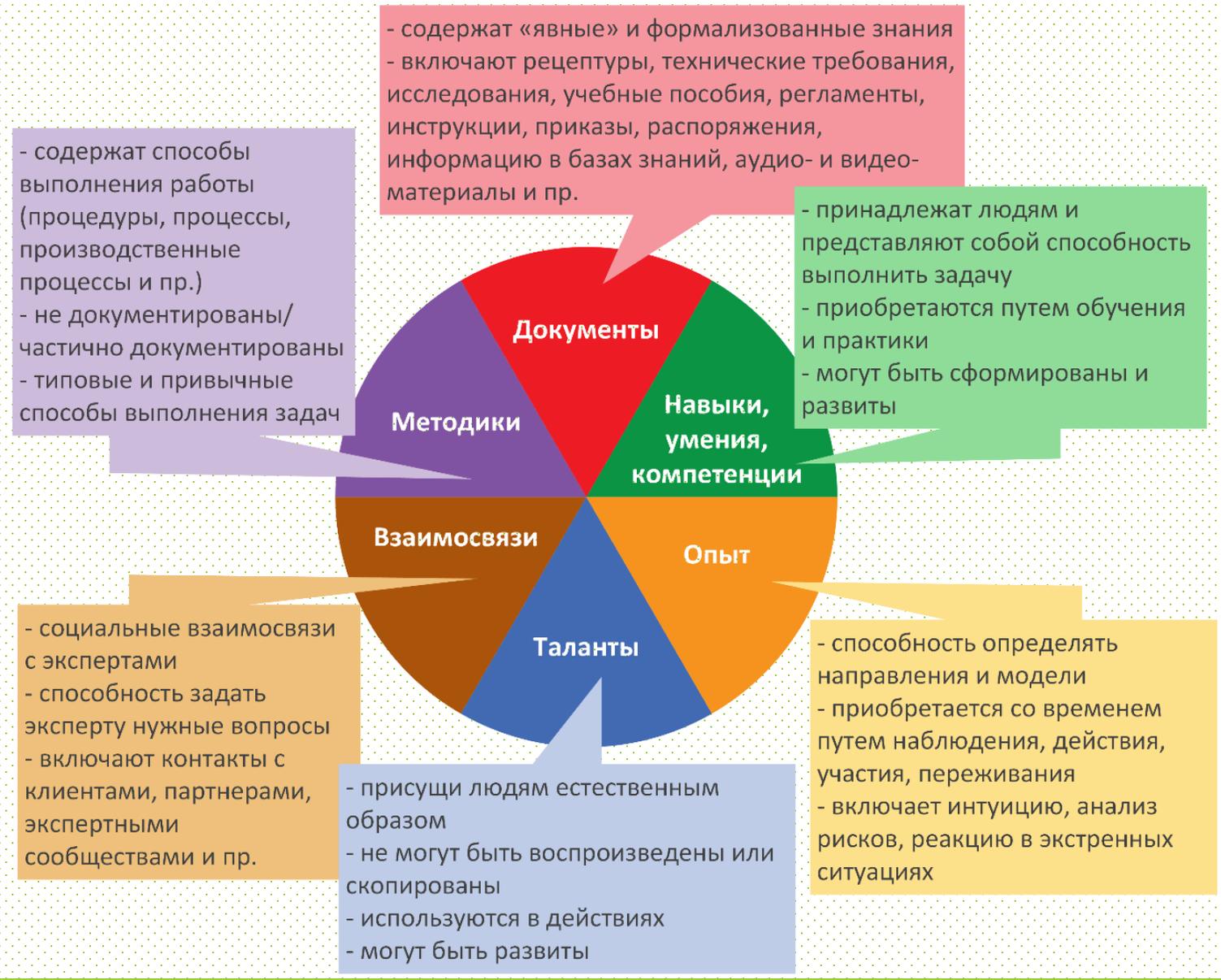
Проект	Активности	Ключевые знания	Владельцы знаний	Форма знаний	Местонахождение знаний	Кто может оценить их качество?	Есть ли пробелы в знаниях?	Риски утраты знаний
Список проектов, для которых анализ ключевых знаний	Список активностей в каждом проекте	Список ключевых знаний	Эксперты или владельцы ресурсов 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

2.4.7. Ключевые знания. Модель «Колесо знаний»

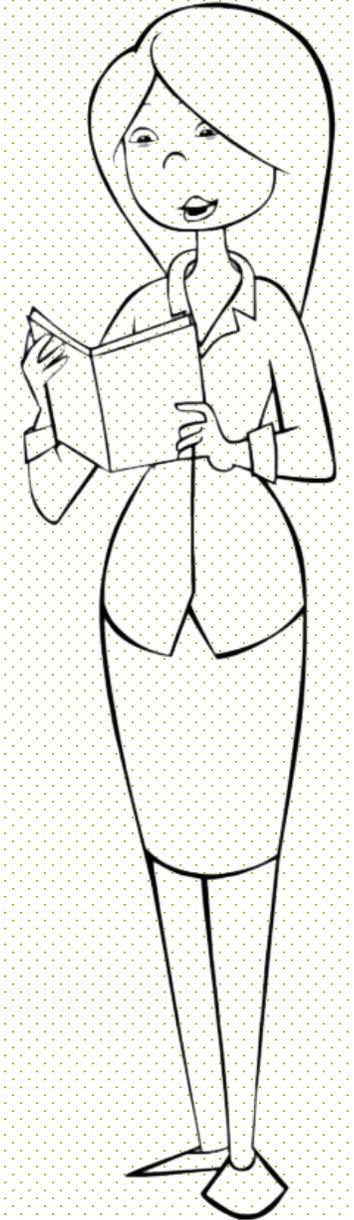


2.5.1. Картирование знаний. Карты знаний

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.



2.5.2. Картирование знаний. Карты знаний

Тип карты	Что включает и для чего нужна
Процессные/ Проектные: Что нужно знать и уметь для бизнес-процесса/проекта?	Ресурсы, эксперты, их местоположение, производители и получатели знаний в бизнес-процессе/проекте. Могут включать опыт, знания клиентов/партнеров. Для повторения успехов, преемственности опыта, сокращения рисков и затрат.
Карты компетенций Что нужно знать и уметь для роли/ должности?	Знания, компетенции, опыт, информация для выполнения ролей и должностей/онбординга. Сокращают затраты (на адаптацию), целенаправленность обучения.
Карта взаимодействий: С кем взаимодействовать, чтобы решить задачу?	Показывает модели взаимодействий для решения бизнес-задач, «доноров» и «получателей» знаний. Для организации эффективного обмена знаниями, преемственности опыта, тиражирования экспертизы.
Карта для операционной работы: Что нужно знать и уметь, чтобы быстро решить проблему?	Информация и способы решения задач (инструкции) для определения немедленных действий. Сокращает риски и затраты.
Другие типы карт	Карты ключевых знаний, информационных ресурсов, экспертов, для решения задач. Сокращают затраты и риски, повышают результативность

2.5.3. Картирование знаний. Карты знаний

Our guidance will keep your computer safe!

NEW FACE

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

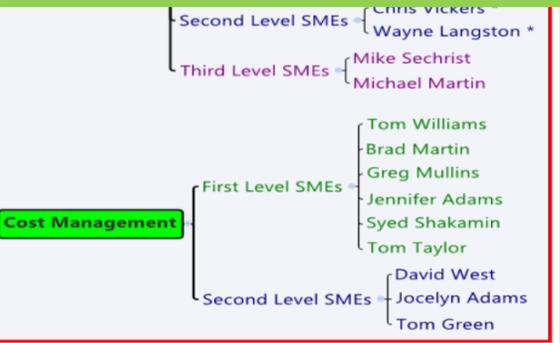
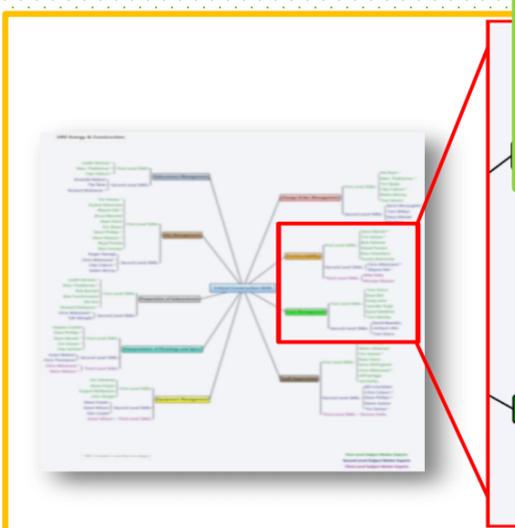
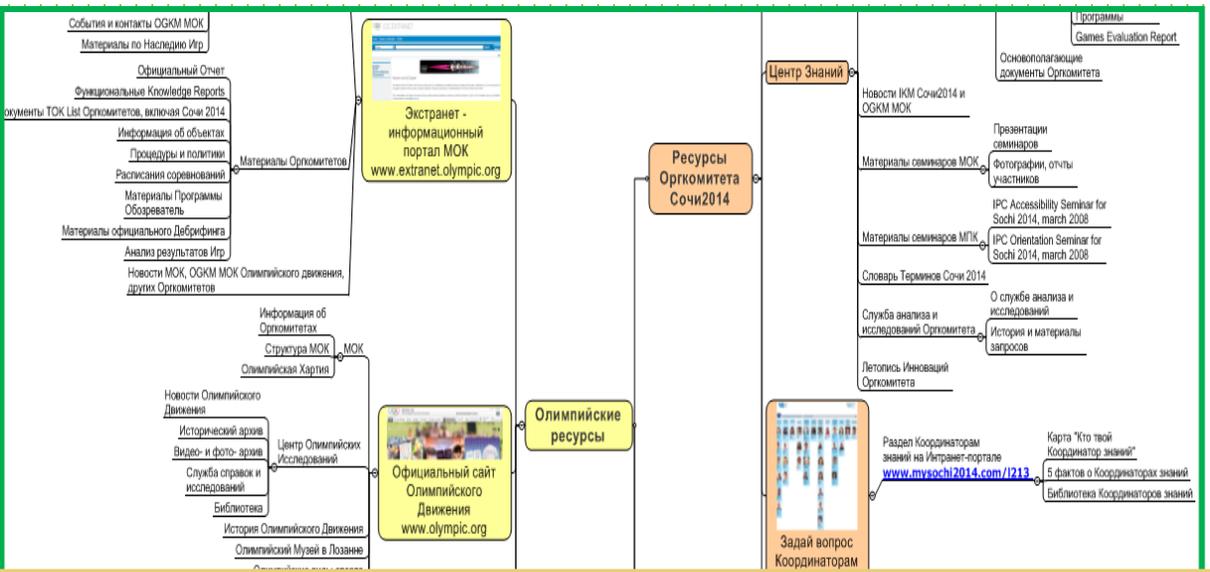
Expert Search form allows you to fully customize your search using keywords, phrases, Boolean logic, and wildcards. **Template Search form** allows you to narrow your searches by filling in fields that limit your search.

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 four frames

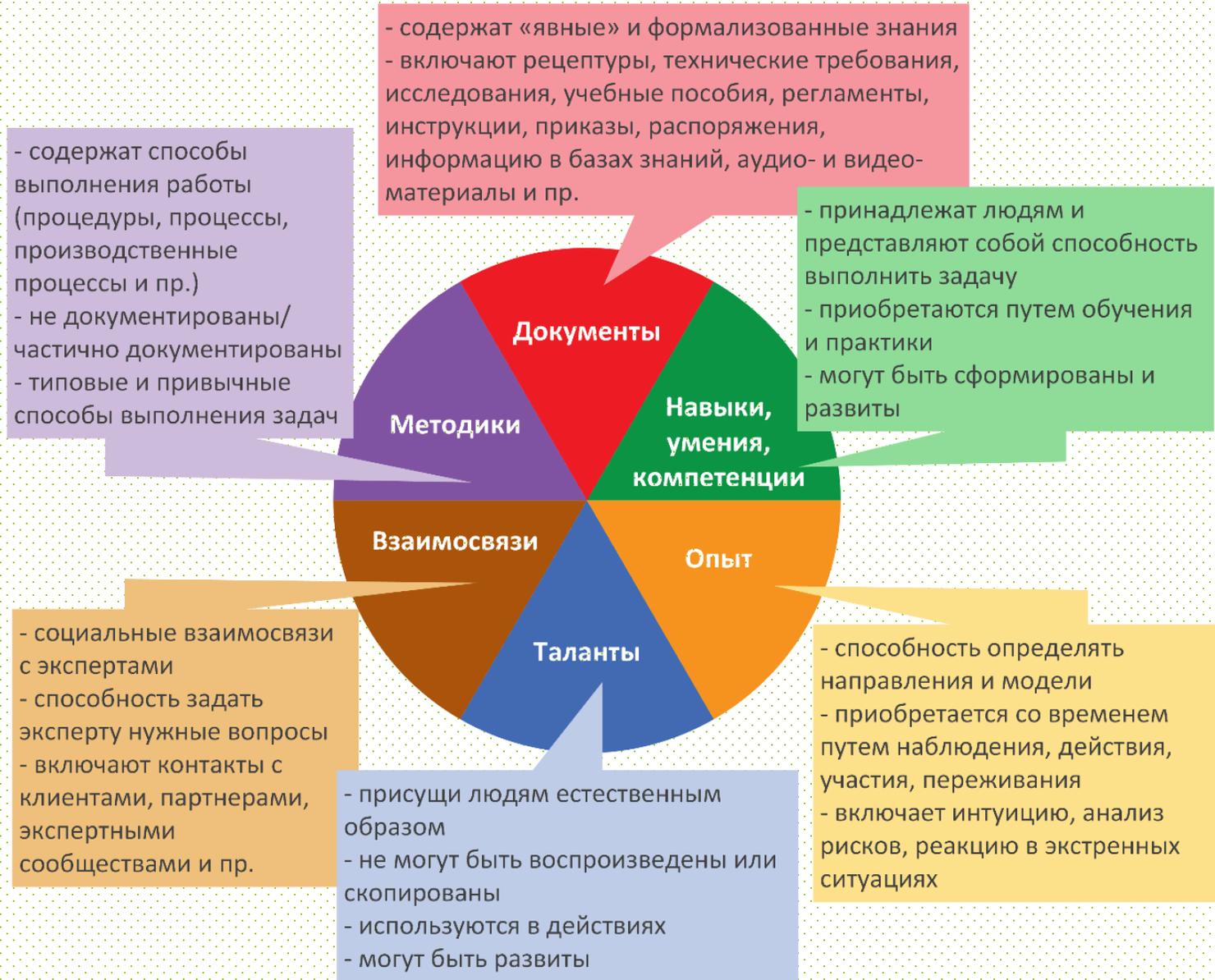


СИСТЕМА КАРТИРОВАНИЯ ЭКСПЕРТОВ И ВЕРИФИКАЦИИ ИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Мы знаем экспертов

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

2.5.4. Картирование знаний. Кейс Petronas (анализ RAG)



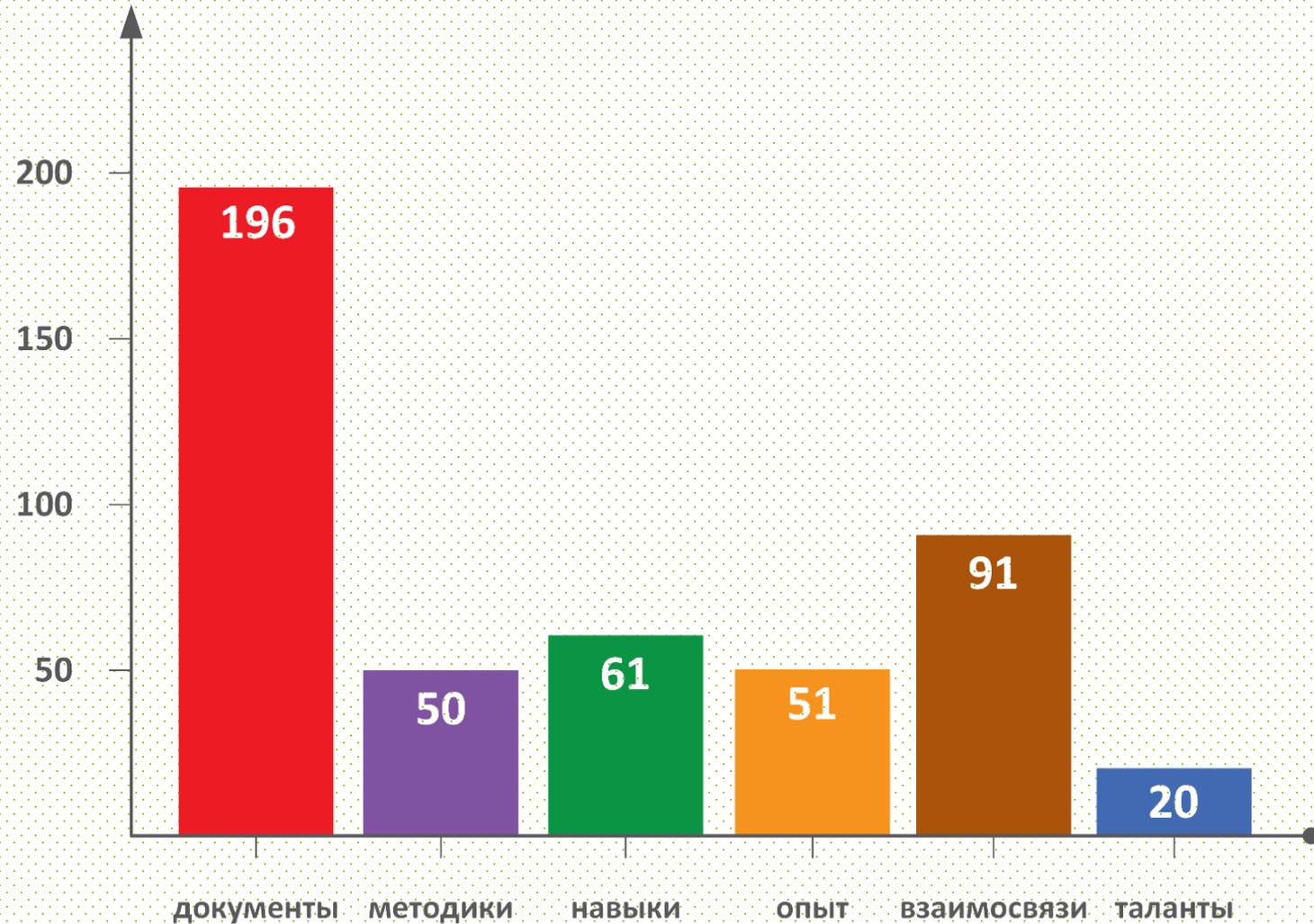
RISK — зависимость от неформализованных (скрытых) знаний

ACCESSIBILITY — централизованные или децентрализованные знания

GAPS — области с недостатком знаний

Источник: материалы PETRONAS

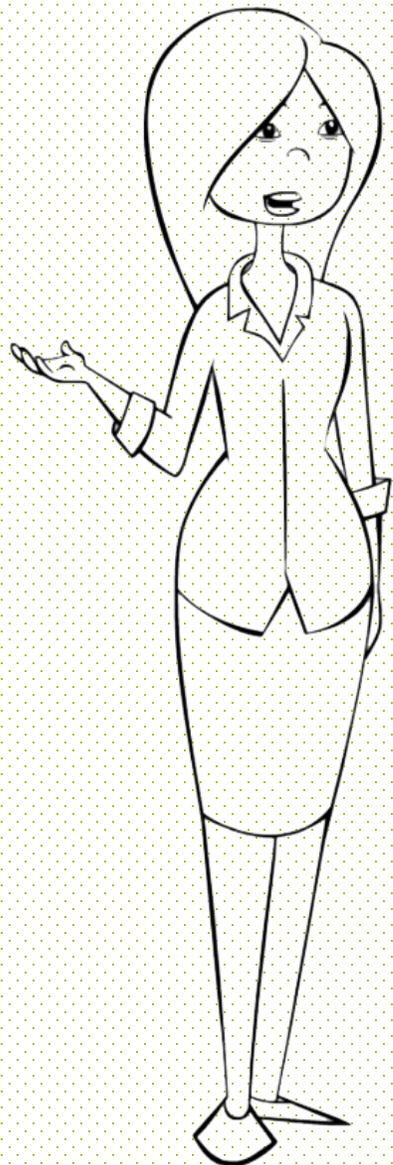
2.5.5. Картирование знаний. Анализ. Кейс Petronas (анализ RAG)



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

Источник: материалы PETRONAS

Дополнительные материалы:



1.3.5 мин видео «Управление знаниями. Аудит знаний»

<https://youtu.be/nIBazRfmVvo>

2.Статья «Управление знаниями: 5 резервов для проектного управления» <https://kak-upravliat-znaniyami.com/stati/praktika-upravleniya-znaniyami/upravlenie-znaniyami-5-rezervov-dlya-proektnogo-upravleniya/>

<https://kak-upravliat-znaniyami.com/stati/osnovy-upravleniya-znaniyami/klyucheveye-znaniya/>

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

<https://kak-upravliat-znaniyami.com/stati/osnovy-upravleniya-znaniyami/klyucheveye-znaniya/>

Задание на дом



Понаблюдать/поразмышлять:

- ✓ Какими способами команда сейчас управляет знаниями проектов?
- ✓ Для каких целей можно использовать Аудит Знаний?

Выяснить:

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

Проанализировать:

- ✓ На сколько баллов из 10 команда (ы) сейчас управляет знаниями проекта?
- ✓ Какие улучшения можно сделать уже сейчас, чтобы команда стала более знающей?

Выполнить:

- ✓ Упражнение «Колесо Баланса» в своей команде, проанализировать и рассказать результаты
- ✓ Тест «Знающая проектная команда» в команде, проанализировать результаты

