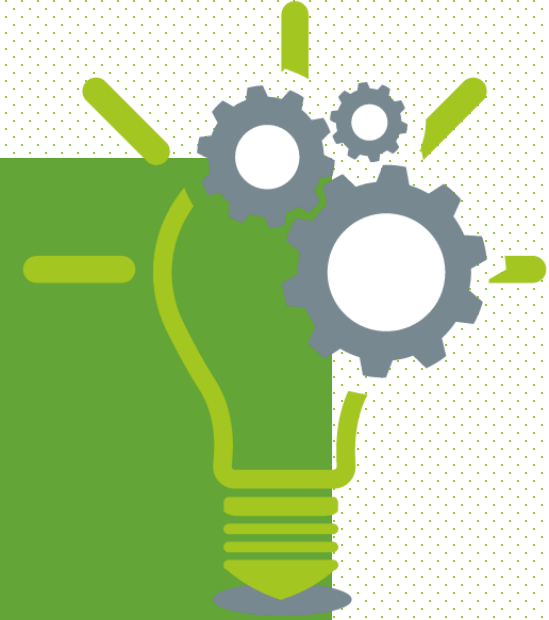




Управление знаниями проекта

МАРИЯ КИРИЛЛОВНА МАРИНИЧЕВА

WWW.KAK-UPRAVLAT-ZNANIYAMI.COM

[T.ME/MARINICHEVA_KM_TV](https://t.me/MARINICHEVA_KM_TV)

Давайте знакомиться!

- Методолог, бизнес-тренер и коуч по управлению личными и корпоративными знаниями. 22+ лет практики в России и 40+ успешных проектов. Первый Knowledge Manager в РФ (Ernst & Young CIS 2000 г)
- Автор программ MBA и EMBA по управлению знаниями проекта в НИУ ВШЭ. Автор книги «Управление знаниями на 100%» (Альпина Паблишерз, 2008) и 150+ статей.
- Экс-директор департамента управления знаниями Оргкомитета Сочи 2014. Награждена премией Международного Олимпийского Комитета (МОК) за новые способы обмена знаниями и научения на опыте (Building Knowledge Capabilities) 2010 г.
- Лауреат премии профессионального признания «Преображение» в номинации «За вклад в развитие менеджмента знаний в России» (2019 г).
- Тренер Национальной Проектной Ассоциации (2020 г)
- Программный директор и модератор II, III и IV Конференций QUORUM Управление корпоративными знаниями (2019, 2020, 2021 гг).



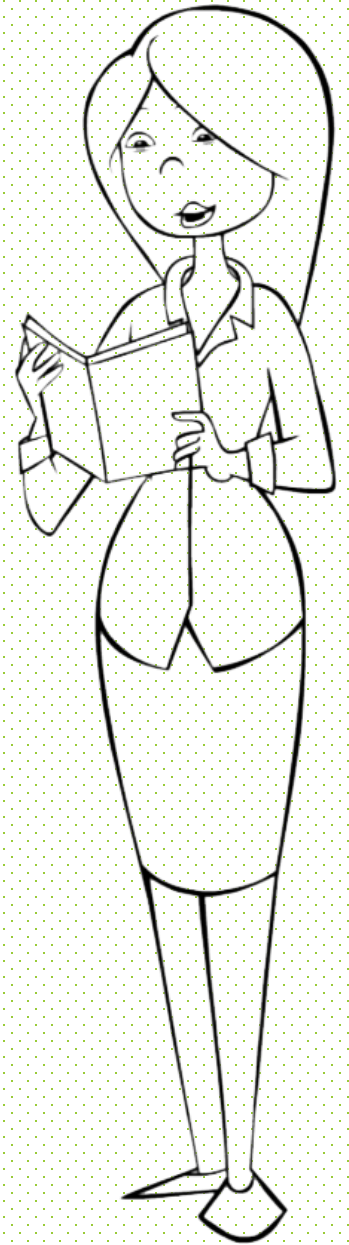
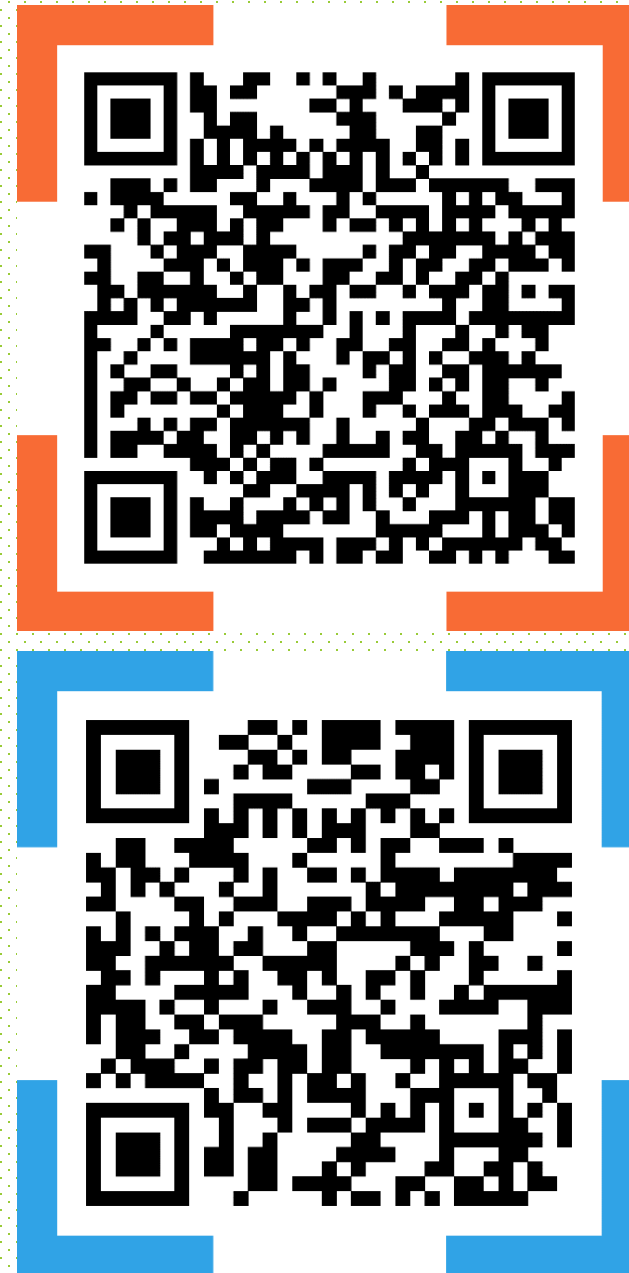
Наша маршрутная карта

- 1 ВВЕДЕНИЕ. Управление знаниями для управления проектами
- 1 Создание ЗНАЮЩЕЙ проектной команды
- 3 Управление ИДЕЯМИ проектов
- 4 ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ в проектной команде. Обмен знаниями
- 5 Научение на опыте. Создание САМОНАУЧАЮЩЕЙСЯ команды
- 6 ВЫЯВЛЕНИЕ, РАСПРОСТРАНЕНИЕ, СОХРАНЕНИЕ «явных» и «скрытых» знаний
- 7 РОЛИ И КОМПЕТЕНЦИИ в менеджменте знаний
- 8 ИЗМЕРЕНИЯ И ОЦЕНКИ в управлении знаниями
- 9 Защита ПИЛОТНЫХ проектов

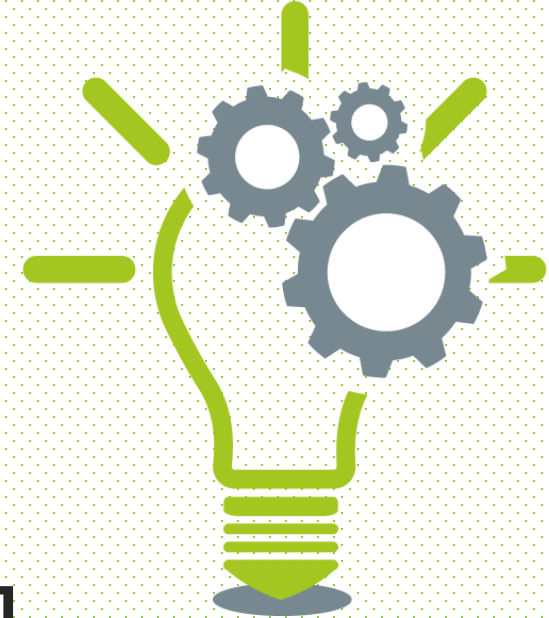


Правила и оргвопросы

- ❖ Тайминг и вопросы
- ❖ Что мы будем делать
- ❖ Задания в группах
- ❖ Индивидуальные задания
- ❖ Зачетные проекты
- ❖ Термины и понятия
- ❖ Материалы занятий
- ❖ Задания «на дом»
- ❖ Дополнительные материалы



Тема 1. Введение. Управление знаниями для управления проектами



1.1.1. Информационная иерархия DATA – INFORMATION – KNOWLEDGE – WISDOM (модель DIKW)

Риски



1.1.2. Информационная иерархия DIKW. Трансформация



1.1.3. Информационная иерархия DIKW. Кейс Оргкомитета Сочи 2014

ШАГ 1. ДАННЫЕ

Получаем GRIP, узнаем – что это.

Читаем, собираем информацию. Смотрим GRIPs Лондона и Ванкувера.

ШАГ 2. ИНФОРМАЦИЯ

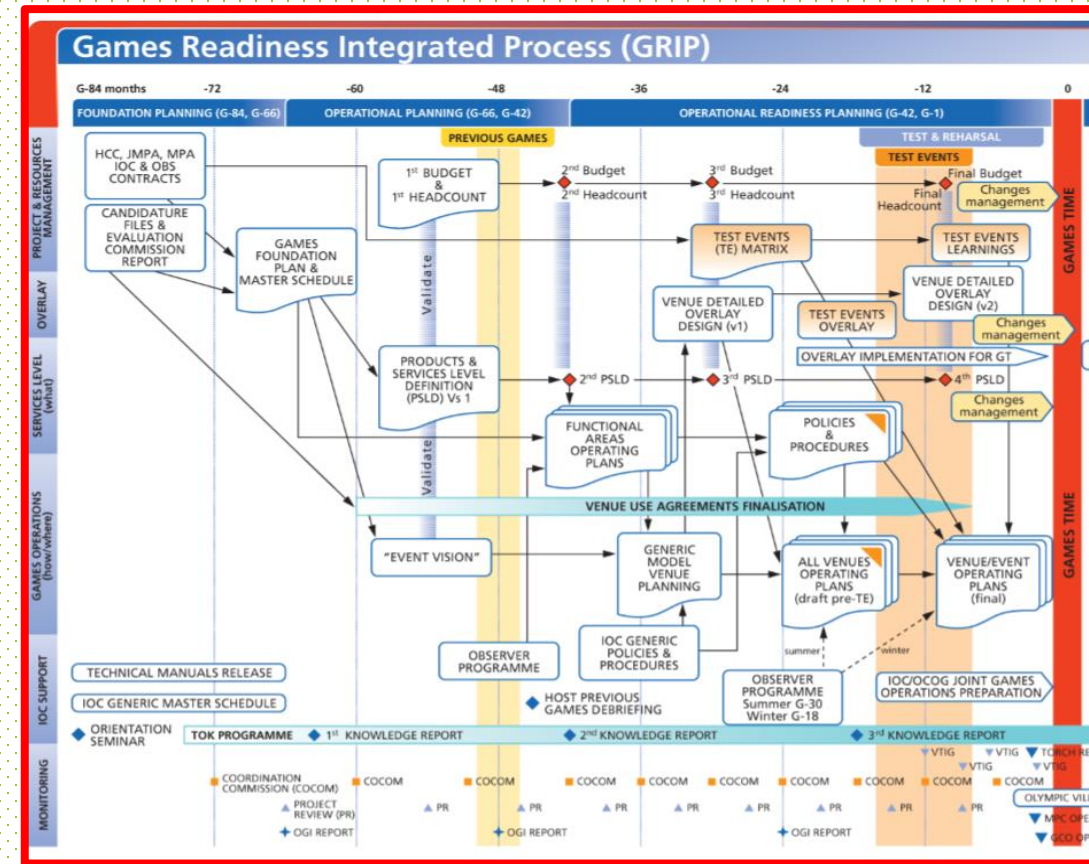
Бизнес-направления анализируют GRIP, определяют имеющее отношение к нам. Планируют, какие ресурсы им нужны. Какие тренинги экспертов МОК заказывать. Определяют порядок действий. Планируют действия.

ШАГ 3. ЗНАНИЯ

Начинаем выполнять планы GRIP. Выполняем некоторые активности. Обсуждаем с экспертами МОК. Консультируемся. Обсуждаем в командах. Проходим тренинги. Подключаем консультантов. Приходит понимание – как это все выполнять.

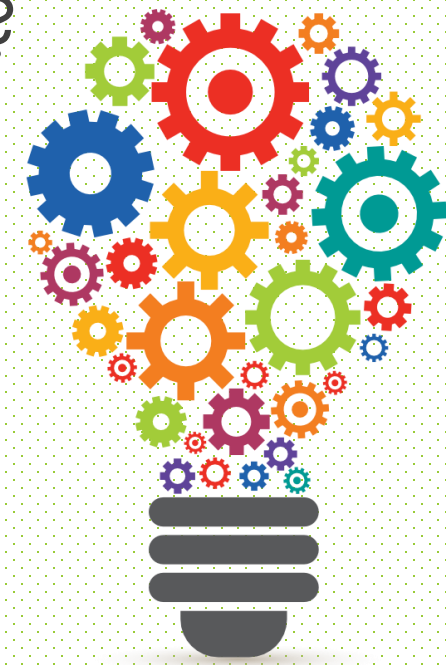
ШАГ 4. МУДРОСТЬ

Участвуем обозревателями в Играх. Проводим структурированный анализ-ретроспективу прошлых Игр. Пишем Обзоры Знаний каждый квартала с ретроспективой ошибок и успехов. Дополняем GRIP. Понимаем, как его развивать с учетом нашей специфики.



Источник: материалы Оргкомитета Сочи 2014

1.2.1. Виды знаний. Что из списка – информация?



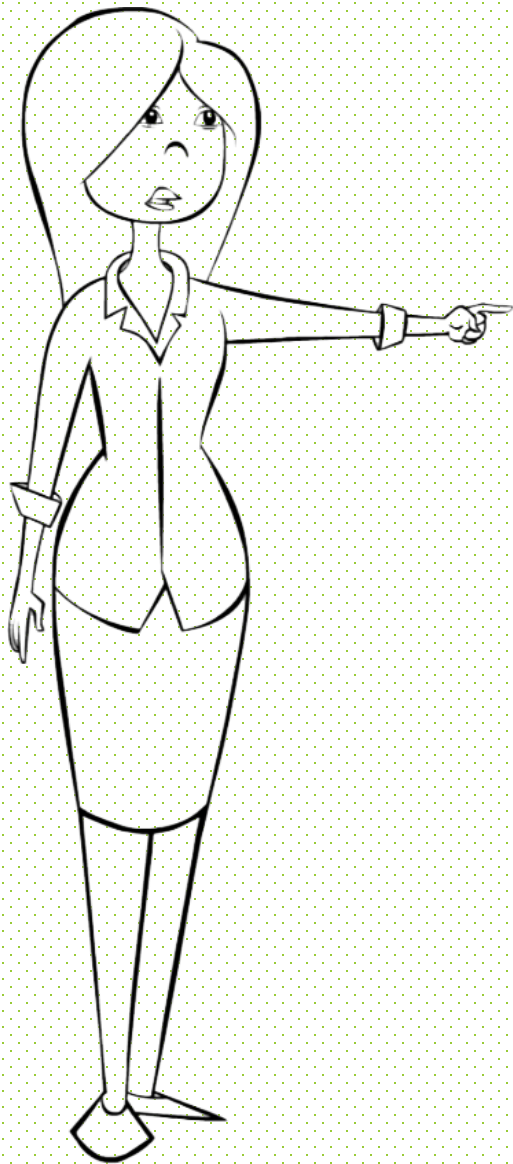
Виды знаний

QSOFT
В АЛЬЯНСЕ С *aic.*

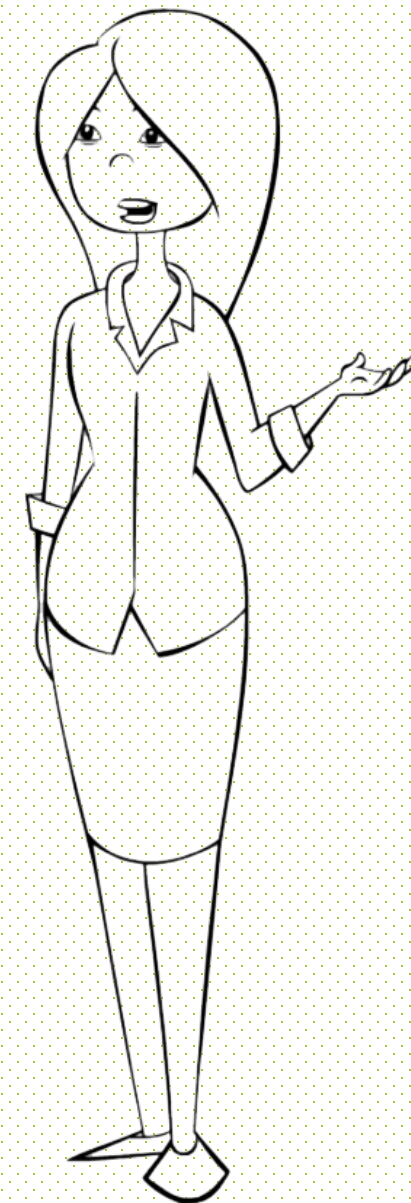
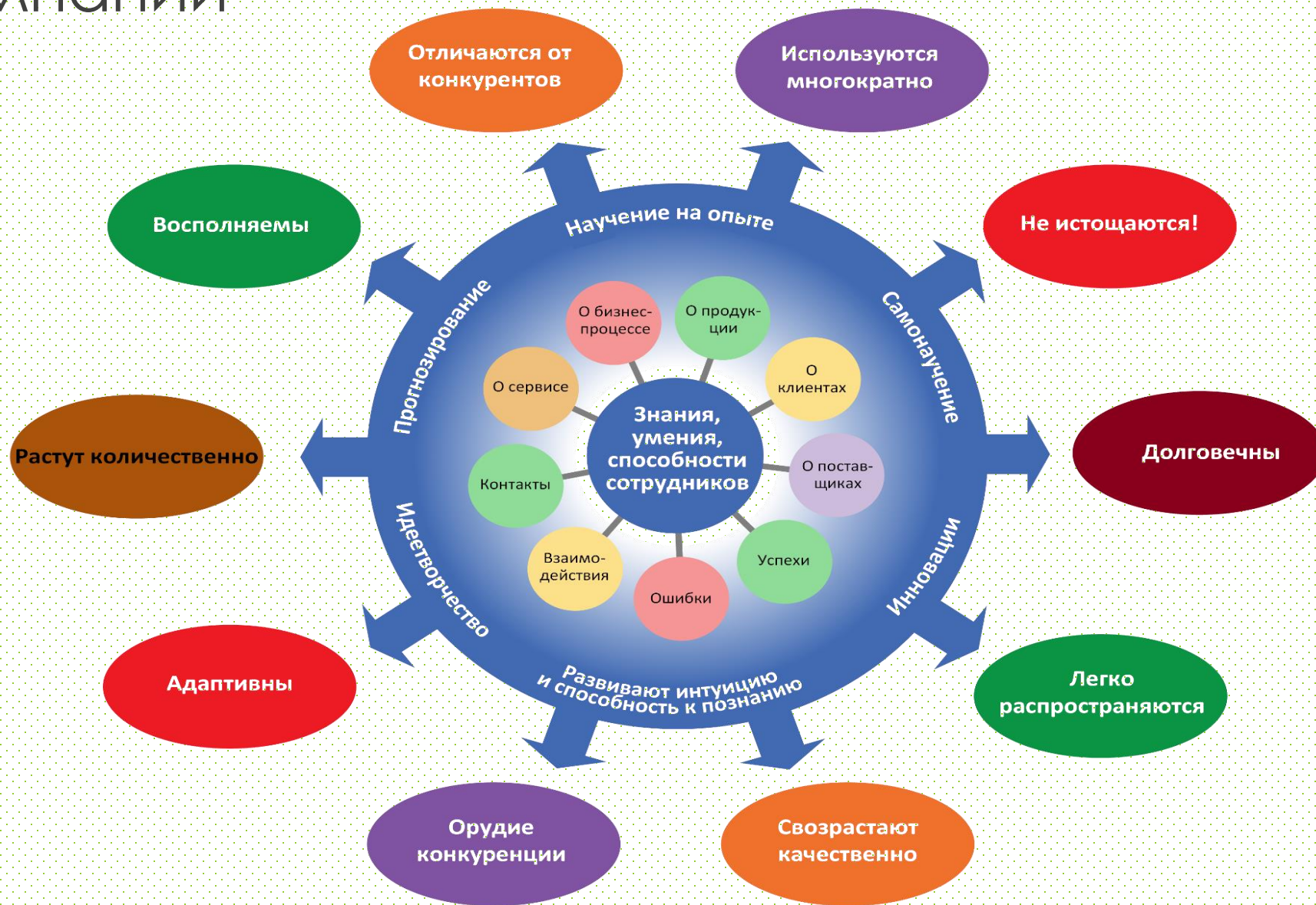
- Инструкции и регламенты для сотрудников, скрипты работы сотрудников, должностные обязанности
- База обучающих видео
- Шаблоны документов
- Медиа материалы, медиа библиотека
- Знания по решениям, проектам
- Лайфхаки и полезные рекомендации для повышения продуктивности
- Список частых возражений клиентов и ответы на них
- Информация о принципах и сильных сторонах работы конкурентов
- Материалы по продуктам и услугам компании для продаж и сопровождения
- Бизнес-процессы компании, её миссия и ценности
- Кейсы, истории успеха из реальной практики организации, личный опыт сотрудников
- Материалы для изучения новым сотрудникам
- Подборка полезных ссылок на статьи, книги и другие материалы

Источник: материалы QSOFT

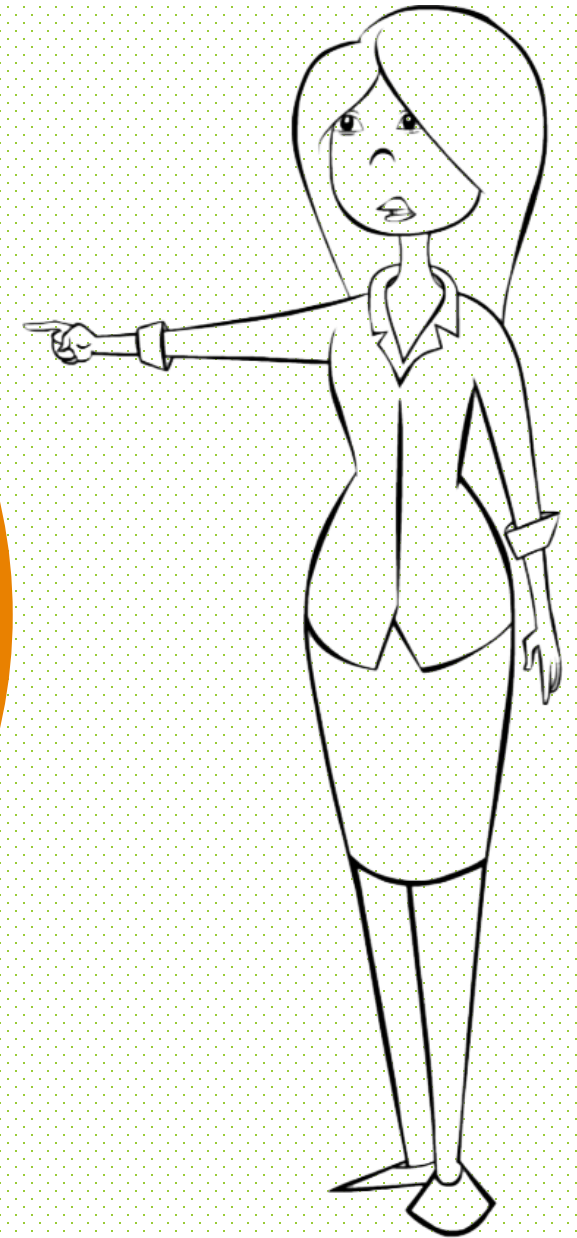
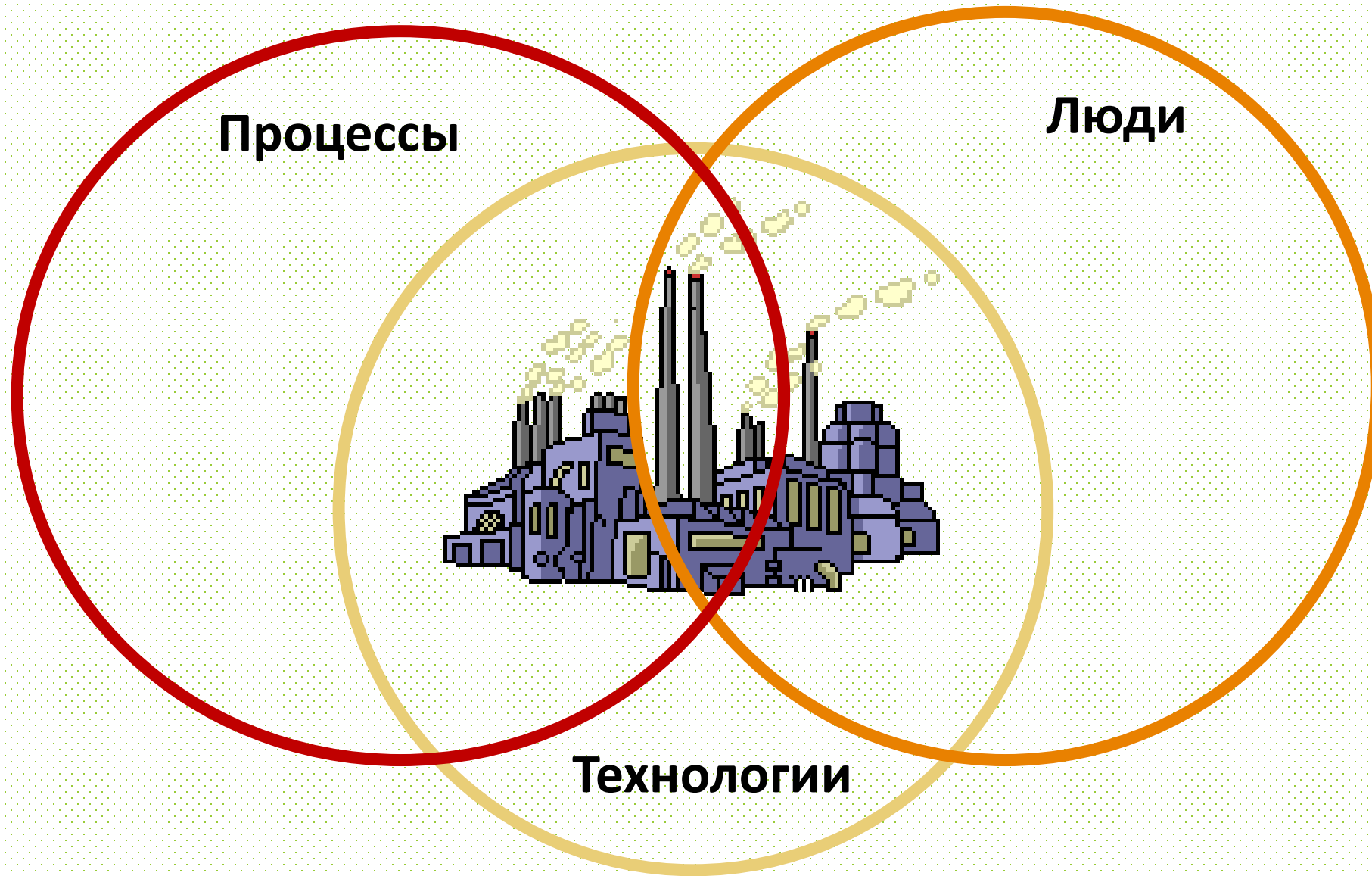
1.2.2. Классификация знаний



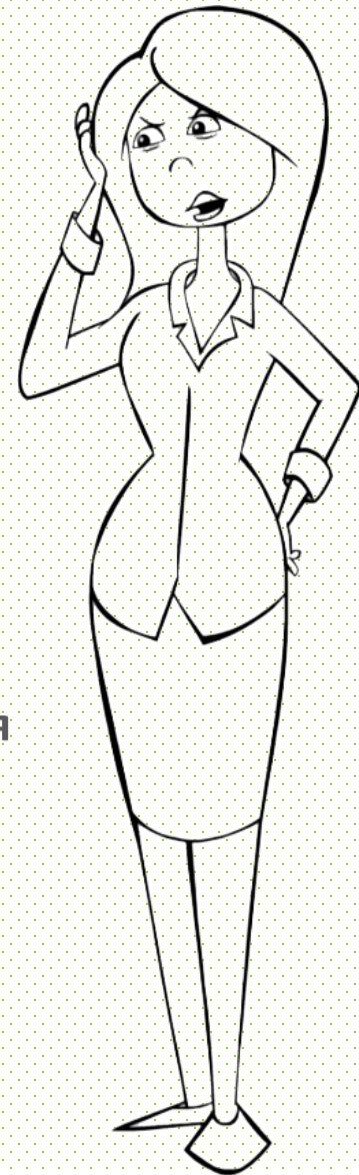
1.2.3. Характеристики знаний. Актив команды и компании



1.3.1.Триединство в менеджменте знаний



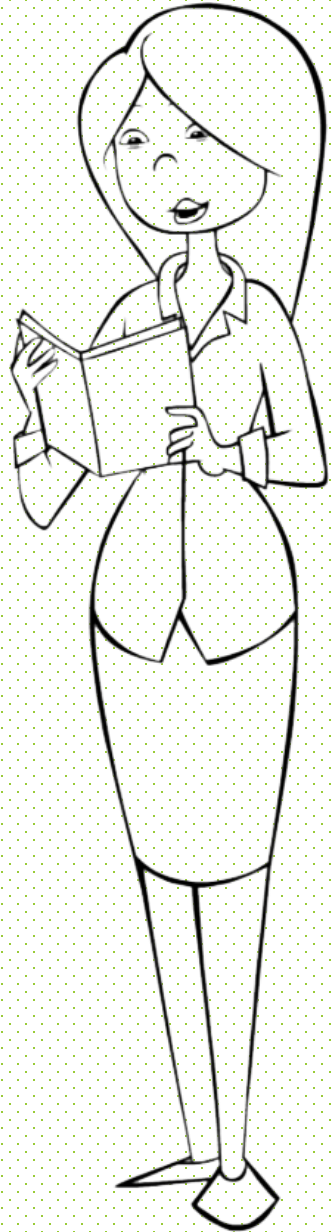
1.3.2. О чем менеджмент знаний – Knowledge Management – управление корпоративными знаниями?



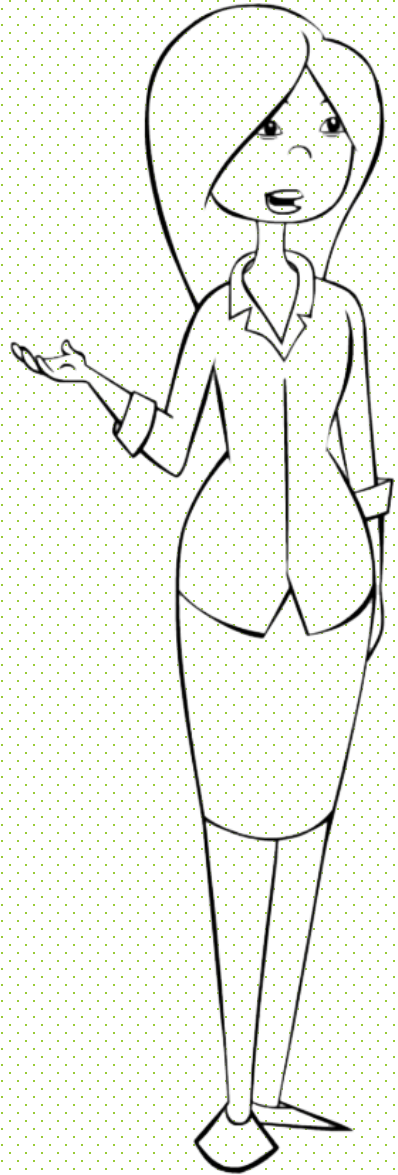
1.3.3. Управление корпоративными знаниями

ТЕРМИН!

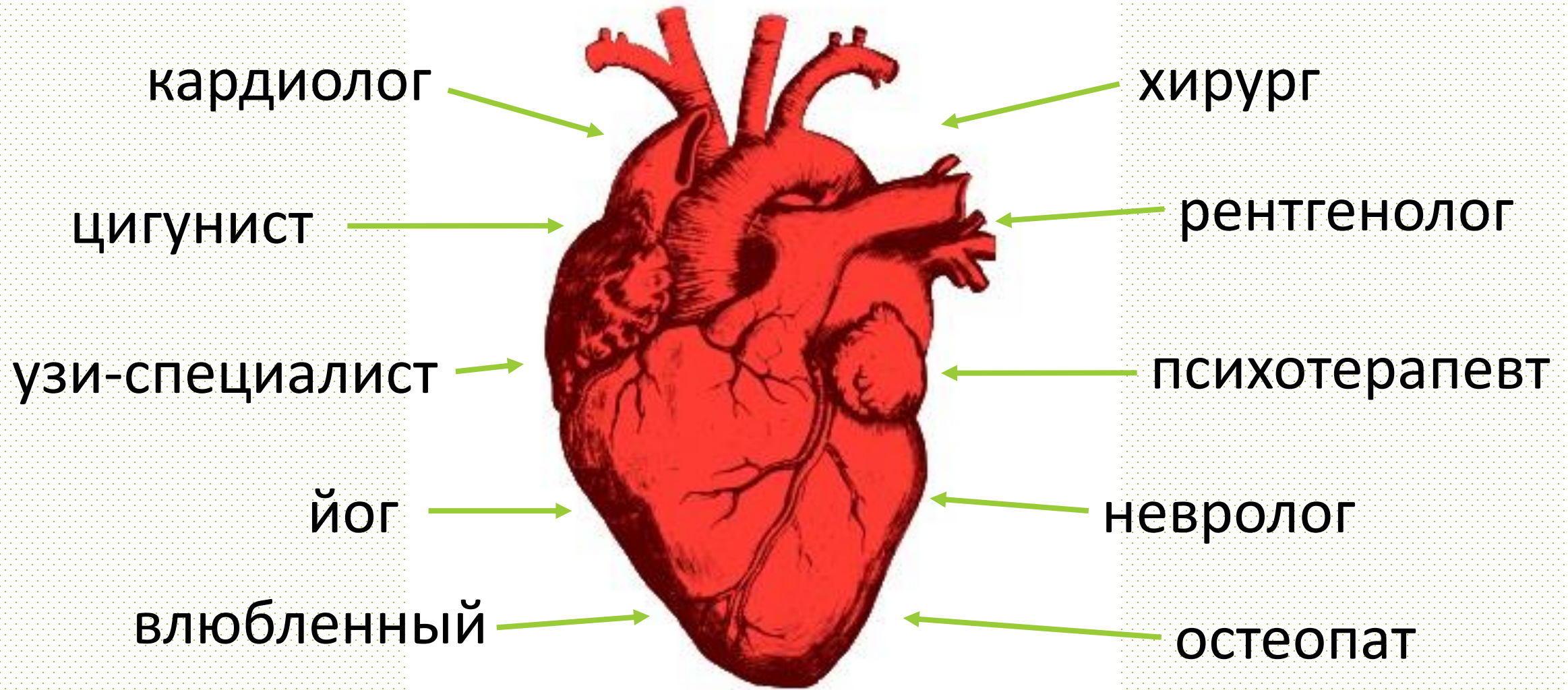
- Целенаправленный **бизнес-процесс** с использованием техник, методик, инструментов, направленный на развитие, сохранение, передачу, распространение и использование знаний, умений, талантов, взаимосвязей, методик, информации и опыта команды (компании, человека) и приводящий к измеримым результатам
- **Набор способов** (методов, приемов), которые команда (компания, человек) использует для сбора, систематизации, хранения, анализа, обмена и применения знаний, опыта, информации, нужных им для реализации стратегии и тактики
- **Бизнес-процесс**, направленный на раскрытие и применение командой (компанией, бизнес-направлением) всего потенциала знаний, умений, опыта, талантов для получения нужных результатов



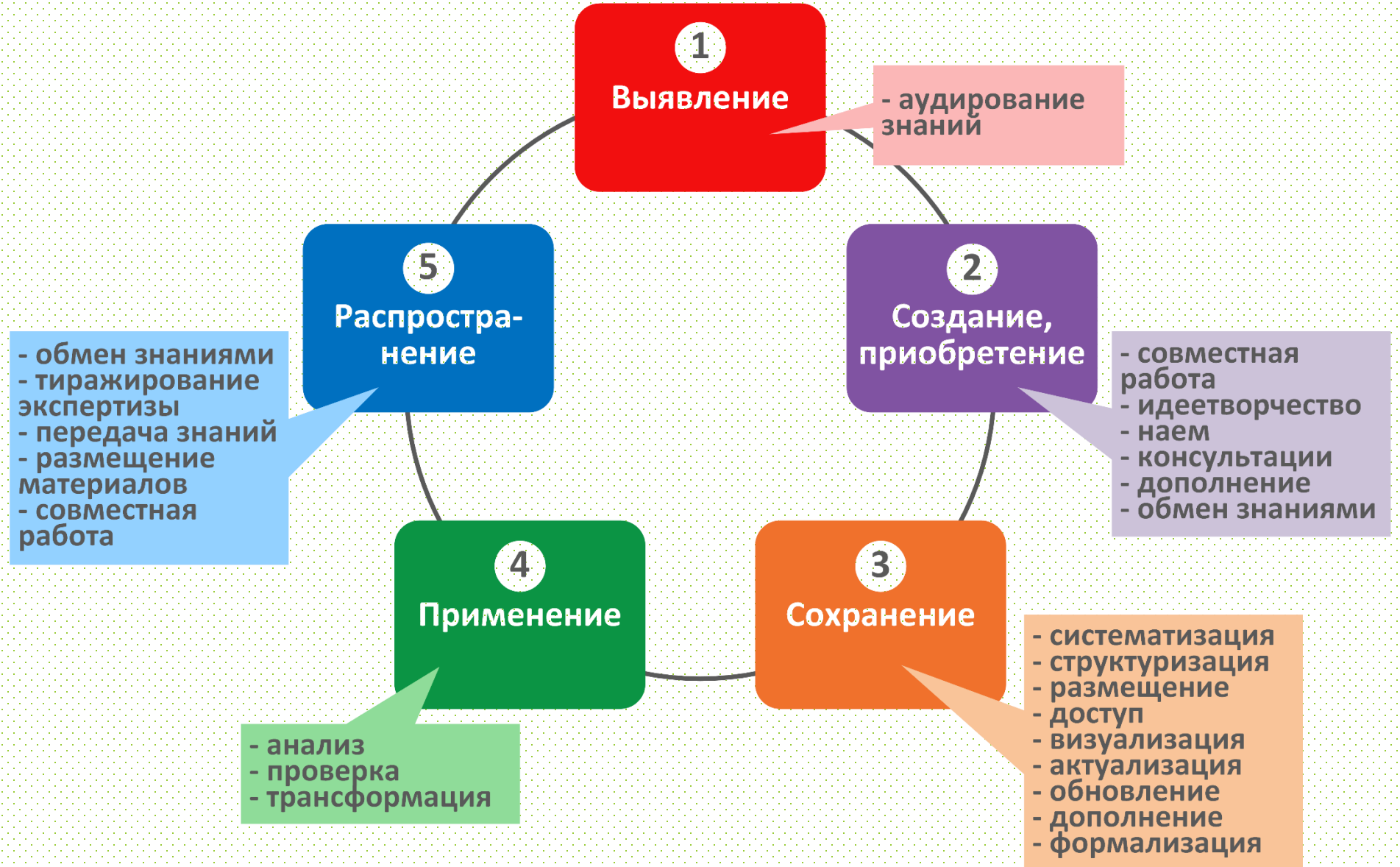
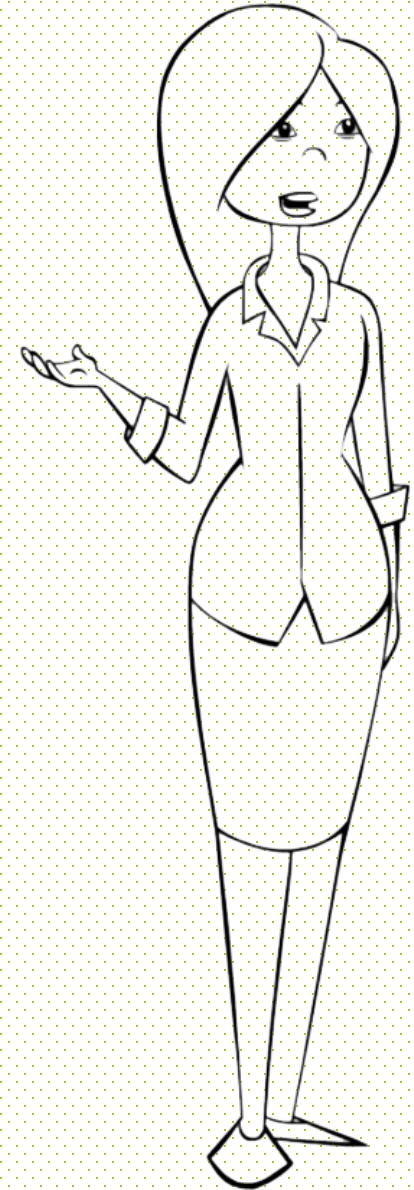
1.3.4. Десять «лепестков» менеджмента знаний



1.3.5. Почему так много определений?



1.4.1. Пять основных процессов менеджмента знаний



1.4.2. Базовые инструменты и методики



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



Методики научения 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

1.5. Тренды в странах постсоветского пространства, август 2021

300 компаний из 14 отраслей:

22,5% - на 3 балла

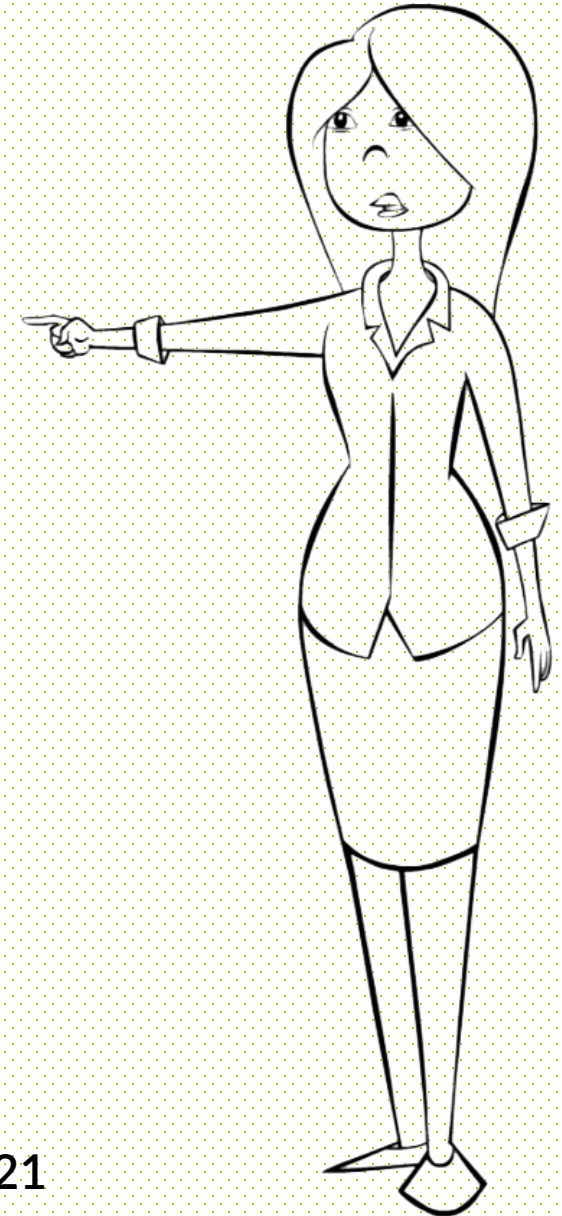
22,5% - на 5 баллов

30% - на 6 баллов и более

Приоритеты:

- Вопросы стратегии и выбора инструментов в сумме 20%
- Организация и вовлечение в обмен знаниями в сумме 20%
- Создание полезной базы знаний в сумме 13%
- Удержание экспертизы при уходе эксперта 7%

Источник: исследования МК Мариничевой 2019-2021



1.6.1. Когда нужно минимизировать риски. Кейс Оргкомитета Сочи 2014

ЦЕЛЬ!

максимизация научения на опыте прошлых Игр, сохранение, распространение и применение этих знаний для сокращения рисков на всех этапах подготовки и проведения Игр

Отсутствие опыта и высокие риски ошибок на всех этапах подготовки и проведения Игр



Высокий профессионализм КМ команды,
диверсификация ролей
Поддержка ОГКМ МОК
Поддержка Президента



Анализ опыта других Игр, извлечение уроков и научение

1.6.2. «Скорая помощь»

Проблемы

«Информационная перегруженность»

Ресурсы знаний неизвестны
Информация неактуальна?
Затраты времени на поиск
Ищем снова ту же информацию
Авторы (эксперты) неизвестны
Ресурсы не актуальны
Новички адаптируются неэффективно

«Утрата опыта»

Не используем прошлый опыт
Эксперт ушел - опыт утрачен
Сотрудники обучаются неэффективно
«Изобретаем колеса»
Теряем успешные практики

«Нарушение взаимодействия»

Мнение не экспертно
Действия дублируются
Средства дублируются
Клиентские и партнерские контакты не согласуются
Действия (и бизнес-процессы) не согласуются

Следствия

Неверные решения
Несвоевременные решения
Невыполненные цели и задачи
Ущерб репутации
Финансовые потери
Упущенные возможности
Потеря рынка
Потеря клиента

1.6.3. «Скорая помощь»: затраты времени



Bad KM WASTES TIME

The median knowledge worker spends **10 of every 40 working hours** unproductively—on work not aligned with their job objectives or that could be eliminated through better business practices, processes, or tools.

DRAINS ON TIME		
35%	25%	17%
<i>Spend more than 3 hours a week</i>		
Looking for or requesting information needed for their jobs	Recreating information that already exists elsewhere in the organization	Seeking out the right people to answer questions or provide expertise

62%

say a lot of the knowledge they use to do their jobs is only in their heads. Others can't get hold of this knowledge, no matter how long they look!

Источник: материалы APQC

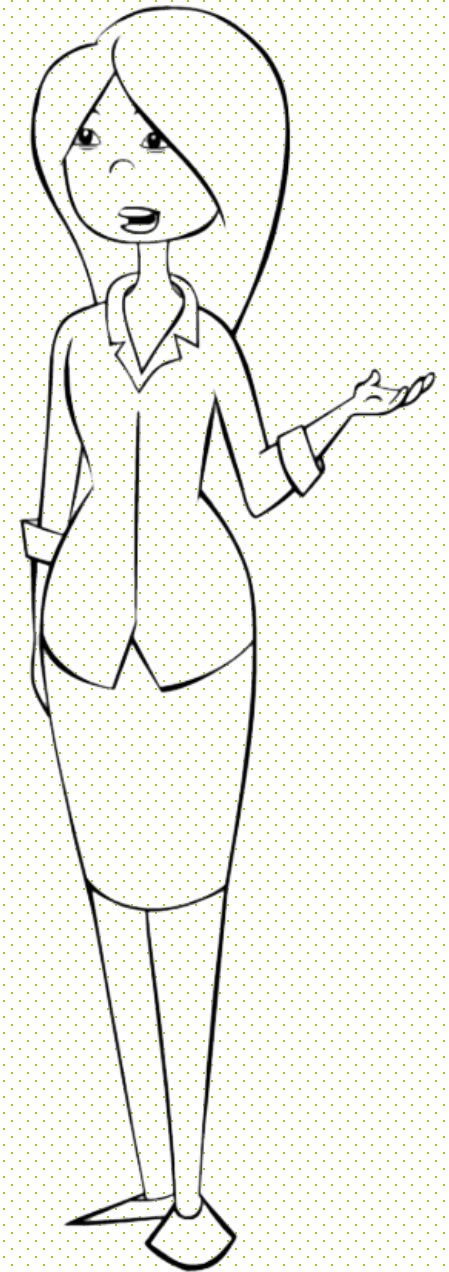
1.6.4. Когда знания признаны главным ресурсом. Кейс Buckman Laboratories

Химическая промышленность
17 тыс. человек в 90 странах

ЦЕЛЬ! создание доверительной среды, постоянный анализ потребностей клиентов и стандартизация отношений с ними для максимально полного их удовлетворения



1.6.5. «Акселератор» новых возможностей



1.7.1. Стратегические цели управления знаниями.

Примеры

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ САМОЛЕТОВ ИЗРАИЛЯ. В компании новые знания создаются, распространяются, используются снова как стандартная практика для достижения стратегических целей компании.

SCHLUMBERGER. Дать сотрудникам возможность сохранять, распространять и применять свои коллективные знания для принятия оптимальных решений в реальном времени.

BUCKMAN LABORATORIES. Создание доверительной среды для постоянного обмена знаниями, анализа потребностей клиентов и стандартизация отношений с ними для максимально полного удовлетворения их потребностей

HUAWEI. Создаем такую СУЗ, которая позволяет за 1 минуту найти знания, за 1 день получить ответ на вопрос на форуме, за 1 месяц сохранить опыт завершенного проекта.

BRITISH PETROLEUM. Каждый раз, когда мы делаем что-то повторно, мы делаем это лучше, чем в прошлый раз.

РОССИЙСКАЯ КОМПАНИЯ-ОРГАНИЗАТОР ПРАЗДНИКОВ. Мы создаем возможности для "идеальной" адаптации новичков, выявления экспертизы и новых идей по развитию бизнес-процессов для создания новых услуг и роста доли рынка.

ОРГКОМИТЕТ СОЧИ 2014. Мы обучаемся на опыте прошлых Игр, распространяем, сохраняем и применяем этот опыт для сокращения рисков на всех этапах подготовки и проведения Игр и создания Информационного Наследия

1.7.2. Основные задачи менеджмента знаний

улучшение качества продукции
Распространение лучших практик
Сокращение времени
Формирование новых компетенций компании
Рост капитализации
Сокращение затрат на ремонт оборудования
Передача экспертизы от уходящих сотрудников
Результативная адаптация новичков
Сокращение затрат на освоение оборудования
Масштабирование успехов
Анализ обратной связи от клиентов
Принятие более верных решений
Создание доверительной атмосферы

1.7.3. Цели и задачи менеджмента знаний. Кейс ОДК



1.7.4. Цель и задачи управления знаниями. Кейс Оргкомитета Сочи 2014

Мы обучаемся на опыте прошлых Игр, распространяем, сохраняем и применяем эти знания для предотвращения рисков на всех этапах организации и проведения Игр и создания Инфо Наследия

Получение, формализация «скрытых» знаний на Играх

Научение на опыте Игр и распространение его в Оргкомитете

Анализ работы бизнес-направлений, извлечение уроков и научение на опыте

Сохранение опыта Игр и передача его новичкам

Улучшение коммуникаций между бизнес-направлениями

Распространение извлеченных уроков, обмен ими в бизнес-направлениях

Анализ опыта Игр, использование историй успеха и не повторение ошибок

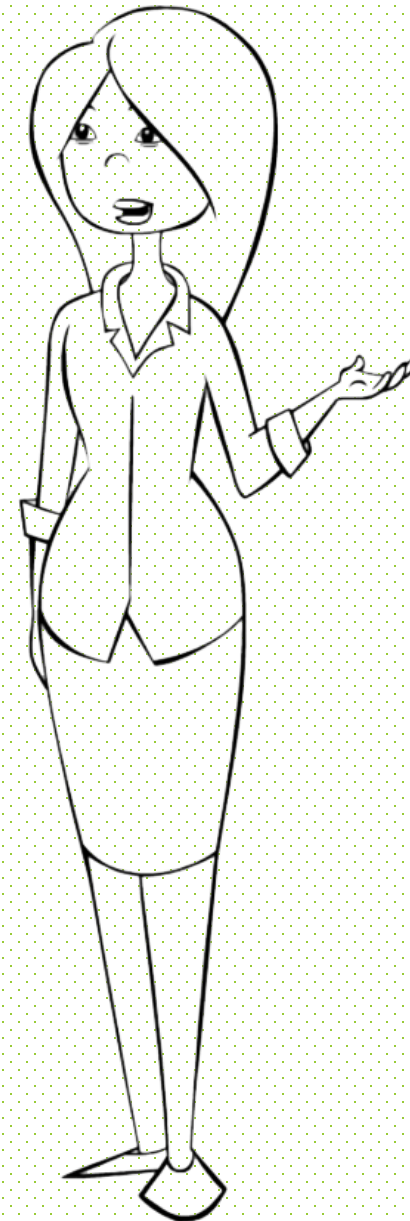
Освоение 100% сотрудниками проектного управления

1.8. 30 и 7 причин управлять знаниями проекта

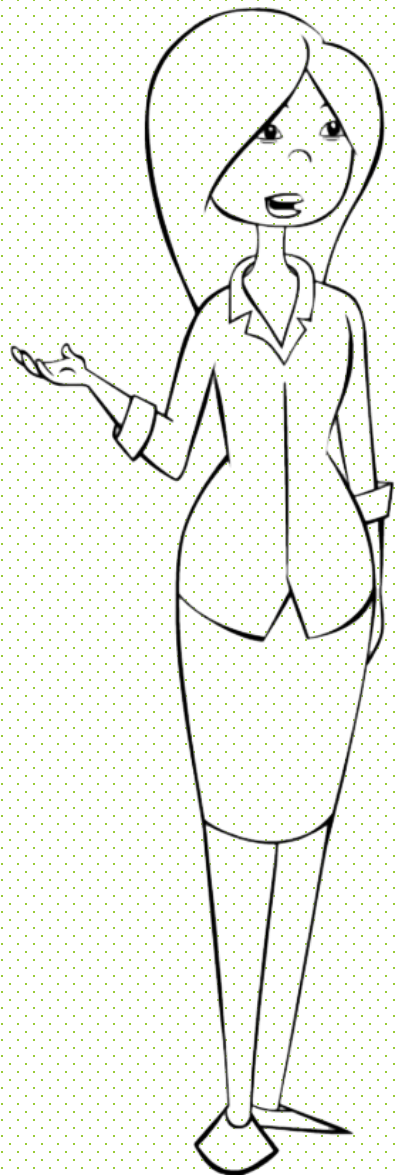


Источник: материалы МК Мариничевой 2019-2022

1.9. Холистическая модель менеджмента знаний. Новый проект эффективнее предыдущего



Дополнительные материалы по теме:



1.Статья-интервью «Управление знаниями - новый инструмент успешного бизнеса» <https://kak-upravliat-znaniyami.com/stati/praktika-upravleniya-znaniyami/upravlenie-znaniyami-novyuy-instrument-uspeshnogo-biznesa/>

3.Результаты исследования «Управление личными и корпоративными знаниями 2021: вызовы и тренды»

https://intercomm.media/authors_cols/upravlenie-lichnymi-i-korporativnymi-znaniyami-2021-vyzovy-i-trendy/