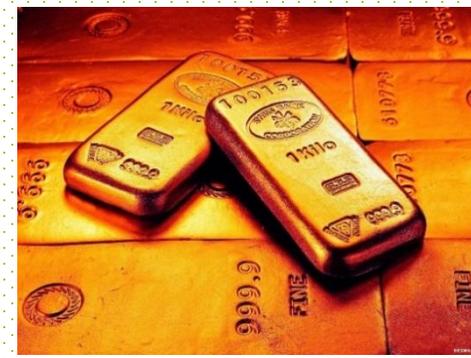


# Тема 8.

## Измерения и оценки в менеджменте знаний

---

## 8.0. Измерять или не измерять?



- ❑ **Buckman Labs:** уровень продаж вырос на 35% после разработки Экстранет и вовлечение в него клиентов; Интранет дал рост объем продаж на 51% в расчете на 1 сотрудника; расходы на обучение 1 сотрудника сократились с 1000 долларов в час до 25-40 долларов в час.
- ❑ **Schlumberger:** сокращение времени на модернизацию оборудования – на 75%; на решение технических вопросов – на 95%; на актуализацию инженерных изменений – на 75%
- ❑ **Siemens:** сокращение времени на поиск информации на 4 часа в неделю (за счет работы Сообществ)
- ❑ **British Petroleum:** экономия около \$400 миллионов в результате тиражирования успешного опыта решения задач (Connect!)
- ❑ **Chevron:** сокращение затрат на освоение месторождений на 12-20%, снижение операционных расходов на 2 млрд долл
- ❑ **Лукойл:** Пермьнефтеоргсинтез – экономия 30 млн долл; НефтехимБургас – экономия 27 млн долл; Волгограднефтепереработка – экономия 12 млн долл
- ❑ **Lotus Development:** экономия затрат на обучение персонала в 200 млн долл в год
- ❑ **Аэропорт Домодедово:** экономия 34,7 млн руб и 5 944 часа в 2019 г

# 8.1.0. Прямые и косвенные показатели

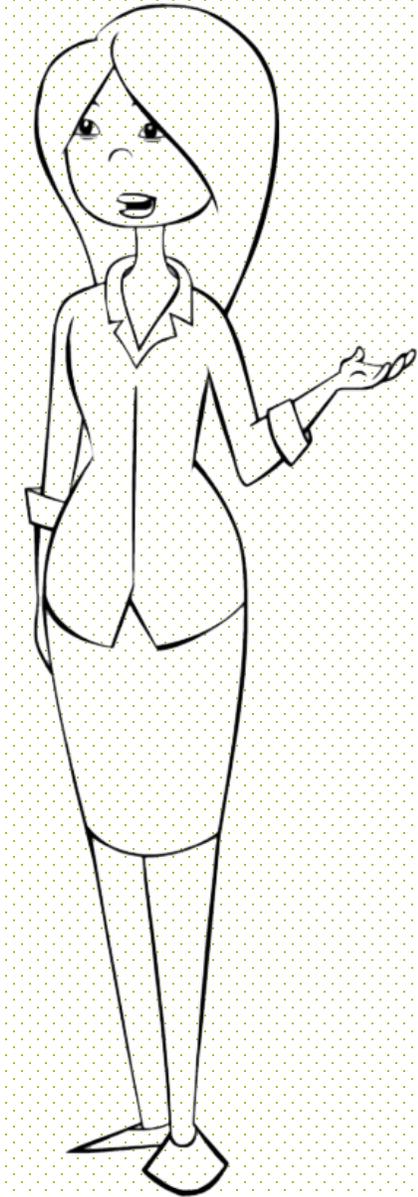
## Косвенные (качественные) показатели

- Улучшились коммуникации
- Вырос уровень ключевых знаний
- Более активный обмен знаниями
- Меньше времени на поиск информации
- Команда лучше понимает, что она знает
- Больше ценных идей
- Меньше ошибок
- Позитивная обратная связь от клиентов
- Качество инструментов/методик стало лучше
- Более доверительная атмосфера
- Более обоснованные решения
- Достоверная и актуальная информация
- Интеграция подразделений
- Унификация бизнес-процессов
- Преемственность опыта
- Экспертное сообщество внутри и вовне

## Прямые (количественные) показатели

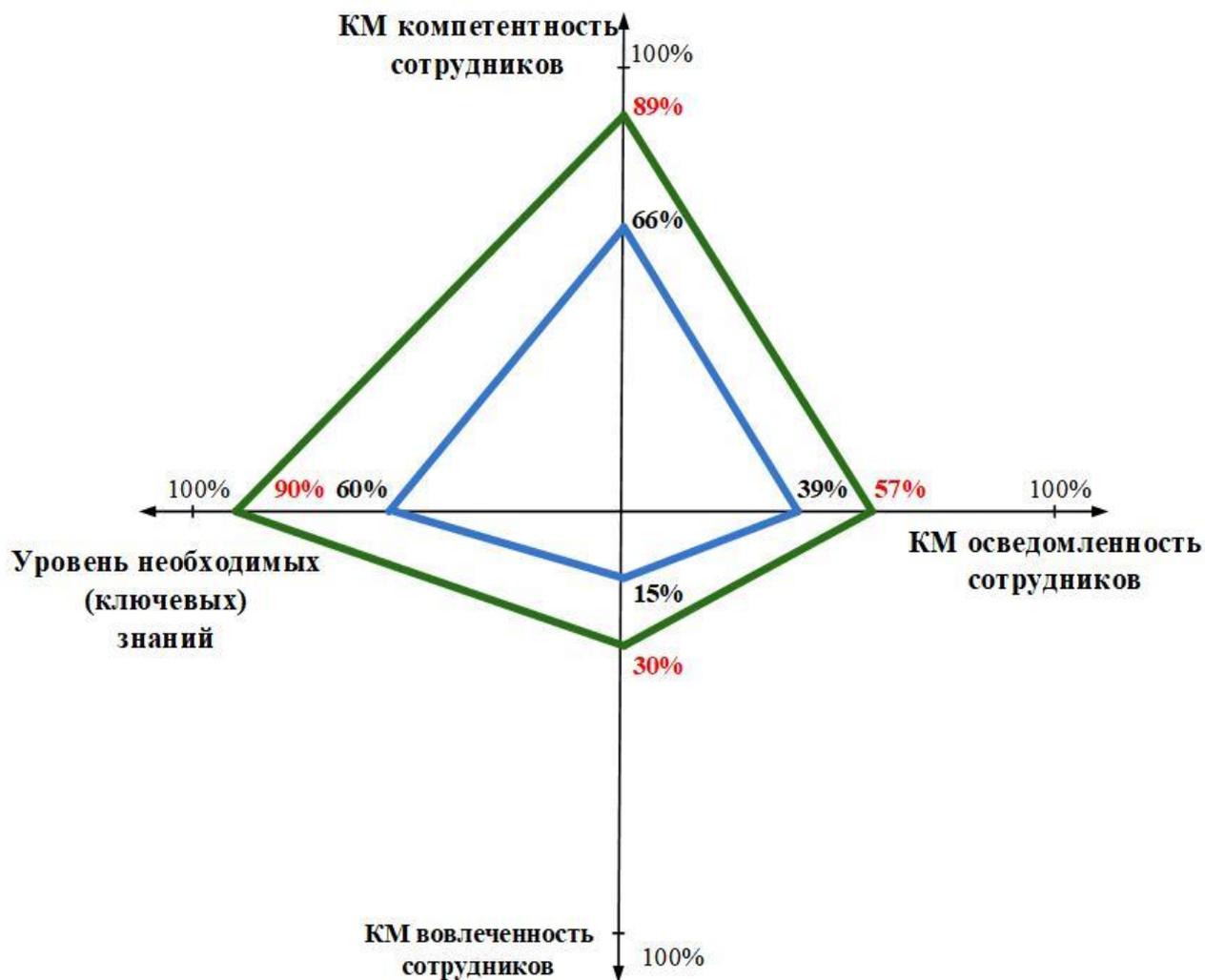
- Сократились сроки проекта
- Выросла производительность труда
- Выросла доля продукции на рынке
- Меньше сроки запуска проекта
- Каждый проект эффективнее предыдущего
- Более эффективная адаптация новичков
- Сократились издержки
- Сократились сроки вывода продукции на рынок
- Сократились затраты на обучение и развитие
- Сократились затраты на исследования
- Сократилось время поиска информации
- Изменились в лучшую сторону KPIs проекта
- Время (поиска, реагирования, ответа, инноваций и пр)

## 8.2.0. Как измерить невидимое. Модель «9 способов оценки результата» менеджмента знаний

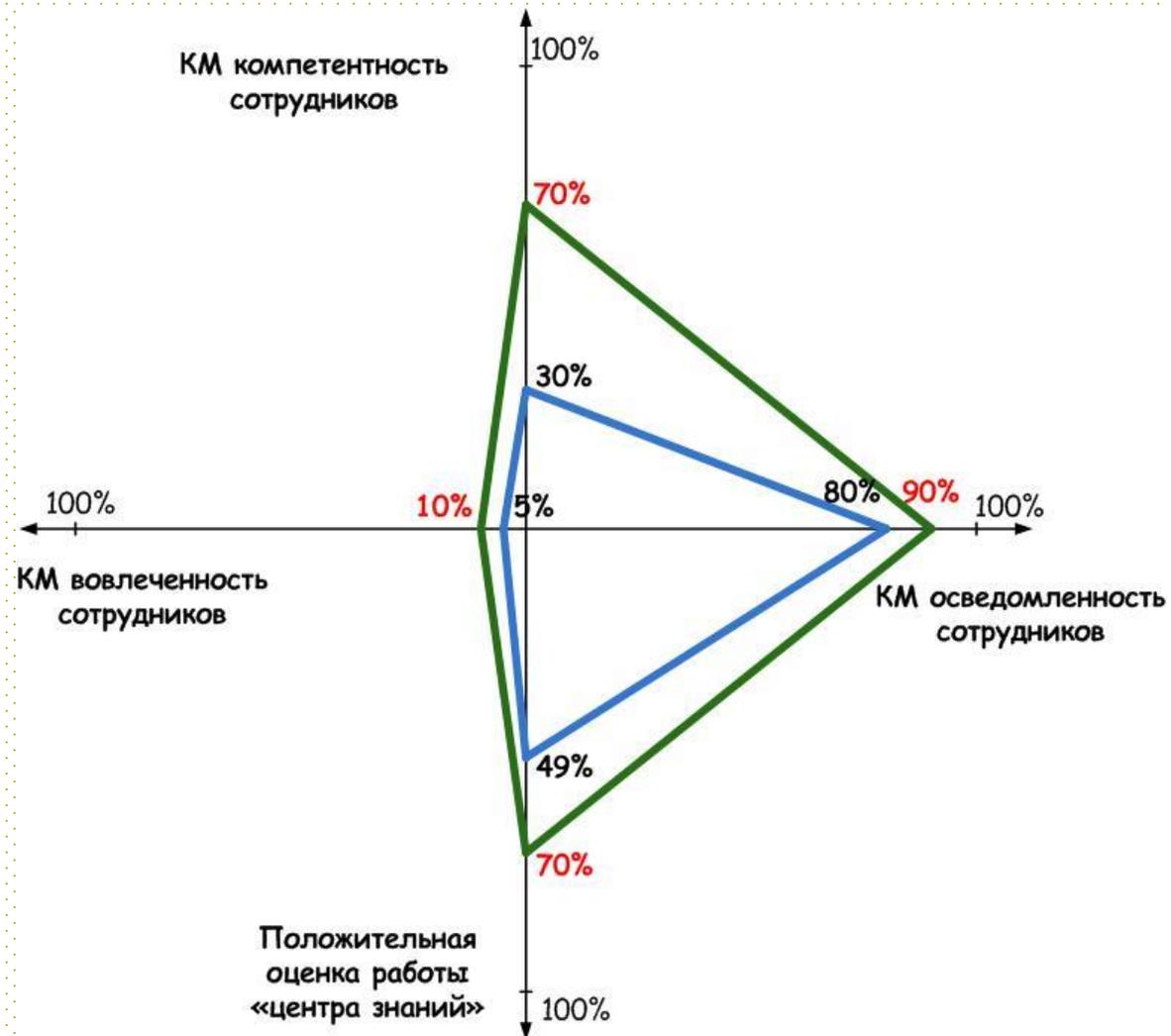


# 8.2.2. Целевые показатели. Агрегированные показатели. Кейсы Оргкомитета Сочи 2014 и EY СНГ.

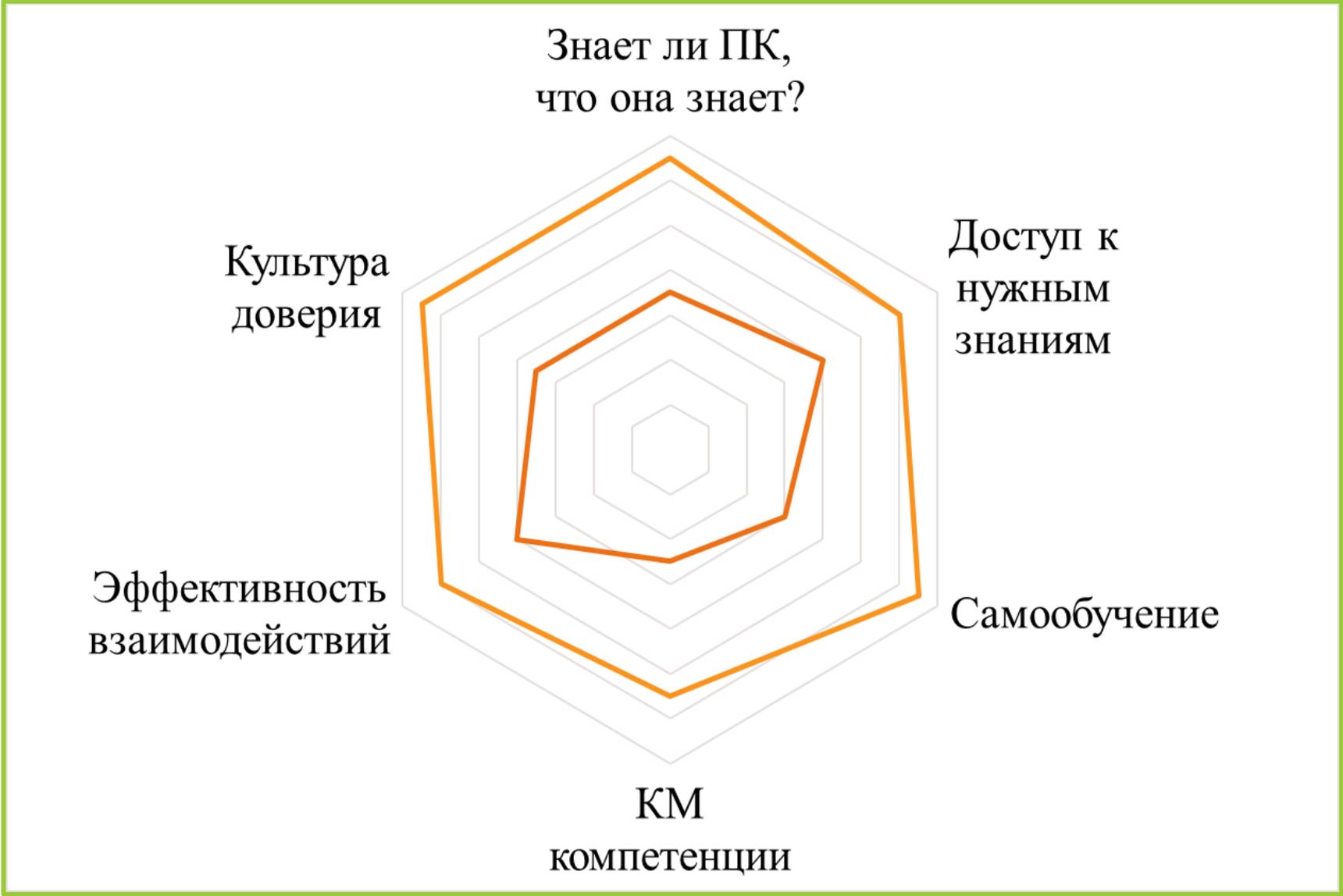
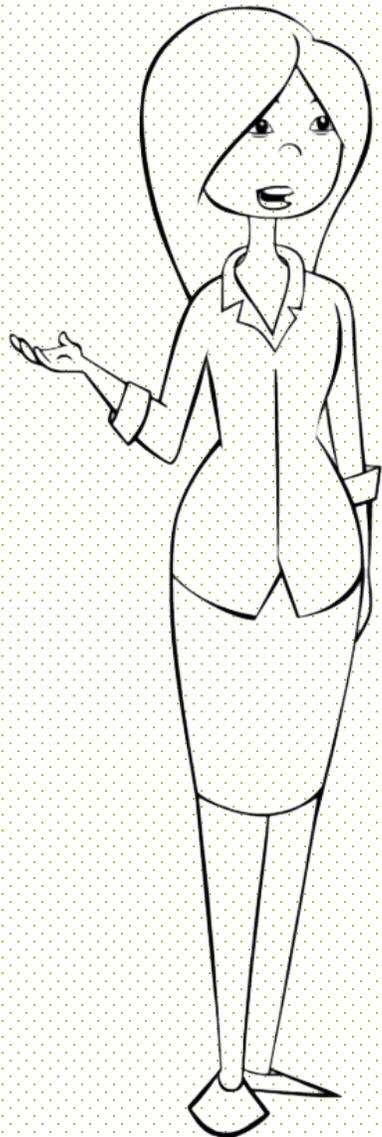
## Оргкомитет Сочи 2014



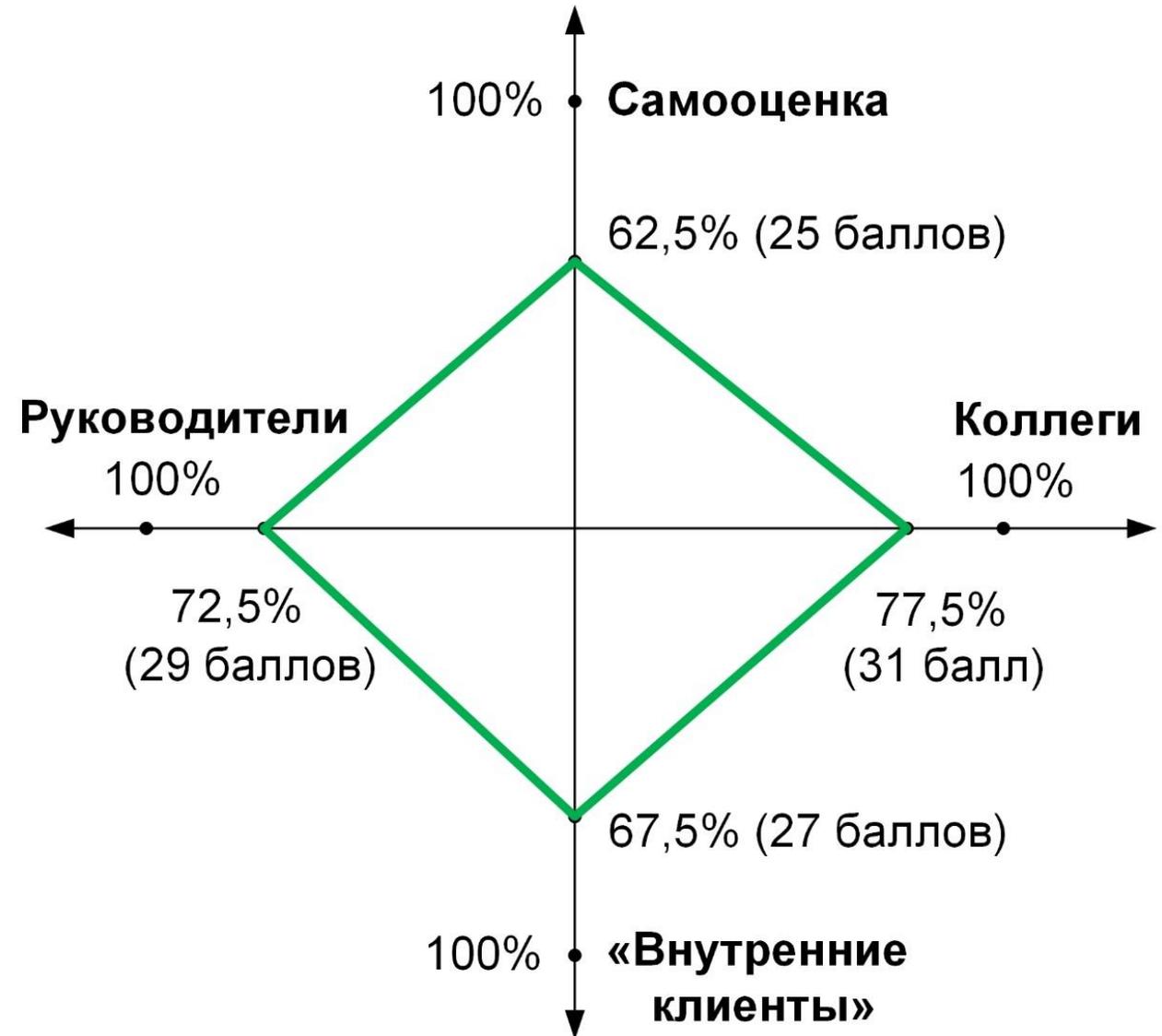
## Ernst & Young CIS



# 8.2.3. Тесты и агрегированные показатели. Кейс рестораторов.



# 8.2.5. Результативность К сотрудников. Оценка работы К Manager



## 8.2.6. Результативность КМ сотрудников. Анализ и оценка работы К Manager: самооценка

Обучение	Программа Введение в КМ для новичков новичков	1	2	3	4	5
	Обучение сотрудников использованию ресурсов (сообщества и базы знаний)	1	2	3	4	5
	Комментарии: <i>Есть трудности с организацией обучения сотрудников</i>					
Модерация ресурсов	Модерация и фасилитация работы сообщества	1	2	3	4	5
	Модерация базы знаний. Помощь в размещении документов	1	2	3	4	5
	Комментарии: <i>Недостаточно знаний в предметных областях, недостаточно рабочего времени. Необходимо привлечь экспертов в предметных областях</i>					
Помощь сотрудникам в поиске нужных знаний	Консультирование сотрудников по вопросам работы с источниками знаний	1	2	3	4	5
	Комментарии: <i>Недостаточно знаний о том, «кто что знает».</i>					
Продвижение и распространение идей обмена знаниями	Выявление лучших авторов в сообществе и базе знаний	1	2	3	4	5
	Выпуск еженедельного издания с лучшими статьями и именами активистов	1	2	3	4	5
	Поиск «историй успеха», применение опыта коллег и получение новых результатов	1	2	3	4	5
	Комментарии: <i>Недостаточно знаний в предметных областях, сложно выявить лучшие публикации. Недостаточно материалов для еженедельного издания, нужно выпускать его ежемесячно. Необходимо разработать дополнительные мероприятия по формированию «историй успеха»: обучение, PR, шаблон для описания, дополнительные поощрения. Пока что сотрудники не понимают, как использовать опыт коллег и как описать «историю успеха».</i>					

## 8.2.7. Сообщество практиков «Координаторы знаний» в Оргкомитете Сочи 2014. Результаты

### С 2008 по 2011 гг

- Интранет (около 20 инструментов)
- «узлы» 58 бизнес-направлений
- 4 Knowledge Review от 58 бизнес-направлений
- Словарь Терминов около 500 терминов
- Карта Знаний около 100 ресурсов
- Размещено документов на Экстранет МОК около 600
- Собрано документов на Играх около 10 тыс

### Координаторы знаний:

- 100% повысили уровень знаний (92% по Оргкомитету)
- 100% знают, где найти нужные знания (92% по Оргкомитету)
- 100% понимают свою роль во время Игр (90% по Оргкомитету)

# 8.2.8. Как измерить и оценить работу Координатора Знаний?

ФИО	Назначен	Работа с Интранет-порталом	Работа с ТОК-list*			Участие в ежемесячных встречах	Обучение по процедуре заказа семинаров МОК			Участие в опросе	Сбор материалов Банкувера	ЗАЧЕТ
		Новости ФН	Сверка ТОК листа с MS	Необходимо разместить	Не было необходимости		Размещено	Да	Нет			
И.Михайлова		нет	да	3		3				нет	да	
Е.Коняева		нет	да	5		5				да	да	не зачет
Е.Нефедова		нет	да	3		3				да	да	
А.Бегерева		недостаточно	да	6		6				да	да	
С.Колесниченко	август	нет	да	15		13				нет	да	новый
А.Шикалова		да	да		н/н		3			да	да	
Н.Жегин	август	нет	да		н/н					нет	да	новый
Д. Соколов		да	да	1		1				нет	да	
А.Макаренкова		нет	не требовалось		н/н		1			нет	нет	не зачет
В.Сыромолотова		да	да	3		3				да	нет	не зачет
С.Перевезенцев		нет	да		н/н		1			нет	да	не зачет
Е.Ульянова		да	да	1		1	2			да	да	
Ю.Трунина		недостаточно	да	2		2	3			да	да	
А.Котишевский		недостаточно	да	4		4				да	да	
П.Лаврентьев		недостаточно	да	1		1	3			нет	да	
С.Курилко		нет	да		н/н		2			да	да	не зачет
С.Крутова		да	да		н/н		3			да	нет - ув.прич.	
М.Евдокимов		нет	да	2		2	1			да	да	
И.Шептухин		нет	да	23		19	3			да	нет	
Е.Жестяников		нет	да	3		3	1			да	да	
А.Швецов		нет	да	3		3	2			да	да	
Е.Лебедева		недостаточно	да	25		25	2			да	да	

## 8.3.0. Карта метрик для инструментов и методик

### Базы знаний, Инtranет

Количество просмотров на единицу контента; скачивания на единицу контента; % «вкладчиков» от количества сотрудников; количество запросов; % удовлетворенных пользователей за период времени; количество обращений в период времени; затраты времени на поиск нужной информации; % найденных нужных документов и пр

### Извлечение уроков

Количество «уроков», использованных в других проектах, активностях; сокращение количества ошибок, возврата товаров, рекламаций и пр; среднее количество извлеченных уроков на один проект; среднее количество полученных результатов на одно извлечение уроков и пр.

### Адаптация/ Наставничество

Среднее время адаптации; время опытных специалистов, затраченное на новичков; время достижения компетентности; стоимость адаптации; доля ключевых знаний, переданных новичку и пр.

### Экспертные сообщества

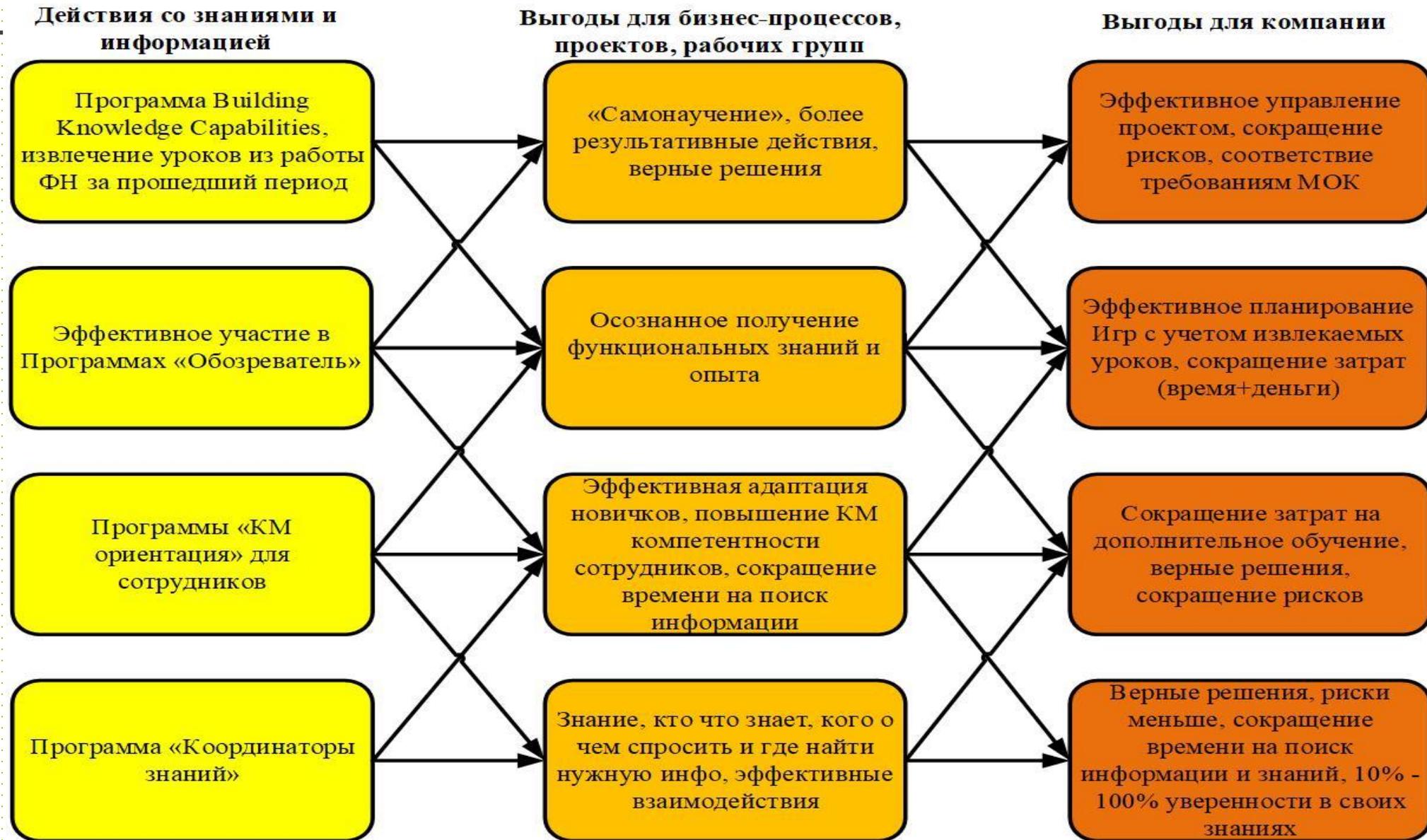
Количество участников; доля активных участников; время решения задачи; количество реализованных «историй успеха» и новых идей; время ответа на вопрос; время поиска нужного эксперта; среднее количество постов за период; количество вопросов, не получивших ответа в период времени и пр.

# 8.4.0. Оценка уровня зрелости СУЗ. Модель Стена Гарфилда



Источник: материалы СТЕНА ГАРФИЛДА

# 8.5.0. Модель «Дерево выгод». Кейс оргкомитета Сочи 2014



# 8.5.1. Модель «Дерево выгод» для проектных команд



# Дополнительные материалы по теме:



Статья «Как измерить невидимое?»

<https://kak-upravliat-znaniyami.com/stati/effektivnost-upravleniya-znaniyami/kak-izmerit-nevidimoe/>