hr human resources
growing together

Формирование Системы Управления Знаниями

Содержание и результаты обсуждения

Club HR - Среда

JTI
SYNERGY
COMMITMENT
INNOVATION
QUALITY
EXECUTION EXCELLENCE 2011

Участники Круглого стола

JTI Synergy Commitment Innovation Quality Execution Excellence 2011

RENAULT

РОСАТОМ

Severstal

ГАЗПРОМ НЕФТЬ

ТНК-ВР bp

IBM

Johnson & Johnson

СВЯЗНОЙ БАНК

РОСГОССТРАХ

The Open University

FORMATTA

DKC

Фасилитация

Club HR - Среда

ASTG

GET! GLOBAL EXPERTS & TECHNOLOGIES TRAINING & CONSULTING

ПРЕЗЕНТАЦИИ УЧАСТНИКОВ ВСТРЕЧИ

Мы благодарим компании, подготовившие презентации для Круглого стола и поделившиеся своим опытом разработки и управления системами знаний:

ПРЕЗЕНТАЦИЯ КОМПАНИИ IBM

ПРЕЗЕНТАЦИЯ КОРПОРАЦИИ РОСАТОМ

ПРЕЗЕНТАЦИЯ КОМПАНИИ RENAULT

ПРЕЗЕНТАЦИЯ КОМПАНИИ СЕВЕРСТАЛЬ

ПРЕЗЕНТАЦИЯ КОМПАНИИ ФОРМАТТА (кейс ФСК ЕЭС)

ПРЕЗЕНТАЦИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ», МИМ ЛИНК

В качестве целей встречи планировалось:

- Узнать **о существующих практиках** и подходах к формированию и функционированию Системы Управления Знаниями (СУЗ) **в компаниях**, представленных на круглом столе

- Исходя из конкретной ситуации и потребностей компании JTI, **сформировать концепцию СУЗ для JTI**, **наметить основные шаги** по реализации СУЗ

В ходе встречи решались следующие задачи:

- **Определиться с используемыми терминами**: «система управления знаниями» (СУЗ), «база знаний» (БЗ), типы знаний (явные, скрытые, новые) и другими
- **Определить принципы построения, функционирования** и администрирования, а также критерии успешности СУЗ
- Придумать, как сделать так, **чтобы СУЗ была живой**, действующей и востребованной системой?
- Понять, как **система может генерировать** не только явные, но и скрытые, **новые знания**?
- Наметить **конкретные шаги по реализации** СУЗ в компании JTI

В течение дня были проделаны следующие виды работ:

- Приветствие Вице-президента по персоналу компании JTI. Знакомство
- Кейс JTI и наша задача
- Концепции системы знаний – сообщения от гостей
- Моделирование СУЗ для JTI:
  - СУЗ JTI: что это и зачем?
  - архитектура и наполнение, формат
  - поставщики и потребители знаний;
  - пополнение, администрирование и процесс пользования
  - внутренняя коммуникация о СУЗ
  - знания, профилактика невостребованности, анализ рисков

Представление кейсов

Заказчики встречи представили кейс JTI о задачах, стоящих перед компанией и о существующих практиках в области СУЗ («BITL - Система предложений» и социальная сеть My JTI).

Произошла постановка задачи на круглый стол: создание концепции СУЗ для JTI в обозначенных рамках

Представителями компании JTI участникам были даны ответы на вопросы по кейсу

КОНЦЕПЦИИ СИСТЕМЫ ЗНАНИЙ

- Участники представили различные концепции системы знаний – участники выслушали сообщения от гостей, у которых уже работают системы знаний.
  Для этого в подгруппах они подготовили и презентовали свою СУЗ в форме «Человечка знаний» (формат представлен на слайдах ниже)

  При работе в каждой подгруппе лидировал представитель той компании, чей «человечек знаний» создавался. Другие члены группы помогали в создании «человечка знаний»: в оформлении, в формулировках, задавали уточняющие вопросы и др.

- В ходе презентаций выступающие также отвечали на вопросы участников встречи, по наиболее актуальным темам были проведены краткие обсуждения.

- Формат представления «Человечка знаний см в следующих 2х слайдах»:

Представление кейсов в форме «Человечка знаний»

ОПИСАНИЕ «ЧЕЛОВЕЧКА ЗНАНИЙ» - КОНЦЕПЦИЯ СИСТЕМЫ ЗНАНИЙ

Создание «ЧЕЛОВЕЧКА ЗНАНИЙ »: части человечка символизируют следующие компоненты СУЗ:

ГОЛОВА – что это (определение СУЗ) и зачем создавать СУЗ (основные потребности и причины создания);

СЕРДЦЕ –потенциальные потребители, пользователи знаний, и их вовлечение: чтобы СУЗ полнокровно работала в интересах бизнеса и сердце билось;

ШЛЯПА – информация, сами знания, которые хранятся в СУЗ

ТУЛОВИЩЕ - архитектура и наполнение, формат функционирования СУЗ, техническая платформа;

ЛЕВАЯ РУКА – поставщики знаний – функциональные (узкие) специалисты, чьи знания мы хотим сохранить. Как найти таких людей, как обеспечить и поддержать их вовлеченность и мотивацию;

ПРАВАЯ РУКА – поставщики знаний – менеджмент, руководители компании, чьи знания мы хотим сохранить. Как найти таких людей, как обеспечить и поддержать их вовлеченность и мотивацию в процессе формирования СУЗ.

ЛЕВАЯ НОГА – как осуществлять поддержку функционирования СУЗ: пополнение данных, кто и как – координация процесса, кто и как формирует базу знаний;

ПРАВАЯ НОГА – как осуществлять внутреннюю коммуникацию о СУЗ для сотрудников компании, какие средства и методы необходимо использовать, конкретные шаги до запуска, в момент запуска и после запуска.

ПОСТАМЕНТ - Профилактика невостребованности СУЗ и превращения в «GIGO-system» (garbage in-garbage out).

Сбор, кластеризация и обсуждение основных рисков и стоповеров (факторов, сдерживающих развитие системы) в ходе создания и работы с СУЗ.

Предложить решения для минимизации основных рисков и по профилактике рисков.

КОНЦЕПЦИИ СИСТЕМЫ ЗНАНИЙ

В результате представлений различных концепций была создана интегративная модель, которая представлена на следующих слайдах:

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ СУЗ – уже работают!

Зачем СУЗ:
Достижение целей: Стратегические цели, KPI's, Технологическое лидерство

Система и структура хранения, создания и обмена знаниями
Доступ, передача и накопление знаний: Широкий доступ к знаниям. Информация, люди, места: доступ к информации в любом месте
Сохранить знания работающих и уходящих
Не терять деньги в виде интеллектуального капитала
Создать новые знания: Коммерциализация знаний
Улучшение процессов и практик
Управление результатами интеллектуальной деятельности

Информация:
Данные → Информация → Новые знания
Традиционные и новые технологии
- **Стандарты, глосссарий, библиотека**
- **Функциональный** опыт: с чем будет работать
- **Лучшие практики**, истории успеха, KPI's, benchmarks
- Научные разработки

- **Кто пользователи**: все сотрудники
- Как вовлекают:
  - **постановка задач, приглашение, поощрение**
  - Выгоды: привычные и удобные форматы обмена информацие
  - Упрощение совместной работы

- **Вклад, специалисты:**
Оцифровать знания каждого
Группы (профессиональные, горизонтальные)
Выделение лучших индикаторов
Распространение этого опыта

Вклад, менеджеры: Драйвят (лидеры процессов), обмен знаниями, поставить задачу и проконтролировать выполнение. Выявить связи

- **Наполнение**:
Корп портал международный + локальный
База знаний. Коллекции знаний. Wiki, файлы
Оцифровывание, маркирование информации по ключевым словам
Blue/White pages
- каталог людей, инфо о людях, о контактах
- Органиграмма
- Корп «friends»,
- «вычисление» экспертов
- Персональные рейтинги

Общение: блоги, сообщества, форумы, E-room (обмен и хранение информации), E-conference (онлайн-общение, проф клубы). «Пчелиный улей»
Семинары (напр. 2 раза в год для проф группы
Ответы экспертов на вопросы
Система рацпредложений
Конкурсы лучших изобретений, рейтинги экспертов, лучшие ученые

Координация
Драйвер: Лидер – директор HR, «Аниматоры»
Интеллектуальная команда: У каждого кусочка информации есть собственник, который отвечает за актуальность
Президенты проф клубов – контроль, организация, координация
Системная координация: Система работает с любыми форматами информации
Интеллектуальная поисковая машина, «везде»
Оценка информации людьми – закладки и теги

- **Коммуникация:**
- **Обучения**: Induction, тренинги
- **СМИ**: Корп пресса
- Корп-TV, -Youtube
- Форумы
- Корп **мероприятия**, конференции
- **Персональное** приглашени

Риски:
Языковой барьер – переводы, адаптации
Нехватка ресурсов
Неактуальность знаний – постоянный контроль и update (аниматоры, президенты клубы)
Не все пользуются ресурсом в полной мере
Конфиденциальность – следить. Если отказаться от внутренних соц сетей, то конфиденциальная информация может выходить наружу.
Людям нужна возможность обсудить сложные моменты внутри компании

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ СУЗ - обобщение

Зачем нужна СУЗ

Достижение целей:
Стратегические цели
KPI's
Технологическое лидерство

Доступ, передача и накопление знаний:
Система (с логичной структурой) для хранения, создания и обмена знаниями
Широкий доступ к знаниям. Информация, люди, места: доступ к информации в любом месте
Сохранить знания работающих и уходящих
Не терять деньги в виде интеллектуального капитала

Создать новые знания:
Коммерциализация знаний
Улучшение процессов и практик
Управление результатами интеллектуальной деятельности

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ СУЗ - обобщение

Какая информация представлена:

Данные → Информация → Новые знания
Традиционные и новые технологии

- **Стандарты, глоссарий, библиотека**
- **Функциональный** опыт: с чем будет работать
- **Лучшие практики**, истории успеха, KPI's, benchmarks
- Научные разработки

Кто пользователи: все сотрудники

Как вовлекают:

- **постановка задач, приглашение, поощрение**
- Выгоды: привычные и удобные форматы обмена информацией
- Упрощение совместной работы

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ СУЗ - обобщение

Вклад, менеджеры:

Драйвят (лидеры процессов)
Обмен знаниями,
Ставят задачи и контролируют выполнение
Выявляют связи

Вклад, специалисты:

Оцифровать знания каждого
Группы (профессиональные, горизонтальные)
Выделение лучших индикаторов
Распространение этого опыта

Коммуникация о СУЗ внутри компании:

Обучения: Induction, тренинги
СМИ: Корп пресса
Корп-TV, -Youtube
Форумы
Корп **мероприятия**, конференции
Персональное приглашение

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ СУЗ - обобщение

Наполнение:

Корпоративный портал: международный + локальный в России
База знаний. Коллекции знаний. Wiki, файлы
Оцифровывание, маркирование информации по ключевым словам
Blue/White pages:

- Каталог людей, инфо о людях, о контактах
- Органиграмма
- Корпоративные «friends»,
- «Вычисление» экспертов
- Персональные рейтинги

Общение: блоги, сообщества, форумы, E-room (обмен и хранение информации), E-conference (онлайн-общение, профессиональные клубы). Проекты, например, «Пчелиный улей»
Семинары (например, 2 раза в год для профессиональной группы)
Ответы экспертов на вопросы
Система выдивжения и обсуждения рацпредложений
Конкурсы лучших изобретений, рейтинги экспертов, лучшие ученые

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ СУЗ - обобщение

Координация:

Драйвер: Лидер – директор
HR, «Аниматоры»
Интеллектуальная команда: У каждого кусочка информации есть собственник, который отвечает за актуальность
Президенты проф клубов – контроль, организация, координация
Системная координация: Система работает с любыми форматами информации
Интеллектуальная поисковая машина, «везде»
Оценка информации людьми – закладки и теги

Риски:

Языковой барьер – переводы, адаптации
Нехватка ресурсов
Неактуальность знаний – постоянный контроль и update (аниматоры, президенты клубы)
Не все пользуются ресурсом в полной мере
Конфиденциальность – важно следить за безопасностью. Если отказаться от внутренних социальных сетей, то конфиденциальная информация может выходить наружу.
Людям нужна возможность обсудить сложные моменты внутри компании

КОНЦЕПЦИЯ СИСТЕМЫ ЗНАНИЙ JTI

Затем участники приняли активное участие в моделировании (в подгруппах) концепции СУЗ для JTI. В ходе обсуждения они опирались на:

- Задачу, поставленную в начале работы Круглого стола
- Результаты опроса сотрудников JTI
- Мнения участвующих в работе подгрупп сотрудников JTI
- Свой опыт и обобщенные лучшие практики создания СУЗ в компаниях

Результаты обсуждения в виде Человечка знаний JTI представлены на следующих слайдах:

СУЗ JTI

Цели и задачи СУЗ:
Достижение целей: поддержание, оптимизация, ускорение, систематизация знаний, ответов на вопросы
Мы хотим стабильности в поддержании существующей системы и обеспечения преемственности
Гибкость: в зависимости от ситуации на рынке мы сможем сориентироваться на базу, основу, и мы сможем быстро поменяться
Оптимизация затрат
Уникальное предложение на рынке в области бренда JTI, а также скорости и качества принятия решений

Вклад, менеджеры: обязать менеджеров регулярно участвовать в работе системы знаний, GM
Ловить, поощрять и стимулировать идеи

Вклад, специалисты:
Поставщики информации и лучших практик
Кросс-функциональные проекты
Внутренние тренеры
Создание нового знания, в т.ч. Через мех-м коммьюнити

Координация
Драйвер: ген директор, внутренние тренеры, модераторы, кадровый резерв
Интеллектуальная команда: система оценки всеми либо руководством
Обсуждения людей

Информация:
Стандарты, библиотека
Функциональный опыт
Лучшие практики, истории успеха, худшие практики, ошибки и умение не бояться ошибок
Глоссарий, в т.ч. С коллегами из СНГ
Политики и процедуры
Систематизация имеющихся знаний
KPI's
Идеи, обмен мнениями
Кто что знает

Кто пользователи: все сотрудники компании, участие по желанию
В т.ч. Региональные представители – являются поставщиками новых идей и новой информации, реализуют поставленные задачи
HiPo (кадровый резерв)
Как вовлекать:
Единое окно получения информации, например My JTI
Удобство использования – надо, чтобы людям хотелось и было удобно использовать
Регулярное стимулирующее влияние генерального директора, личный пример ген директора (участие в работе СУЗ)
Сарафанное радио, слухи
Модераторы, которые будут создавать проф. сообщества, и будут рассылать приглашения

- Наполнение:

Различные инструменты под различные ЦА
Корп портал международный + локальный
База знаний. Базы данных, систематизация имеющихся знаний, база данных учебных материалов по итогам обучения, workshop'ов, об обучениях,
глоссарий
Blue/White/Green pages
- Профили
- Каталог людей
- Место человека в иерархии
- Оргчарт
- Человек сам пишет summary о себе, в т.ч. Использовать эту информацию для отбора людей для участия в проектах

Бюллетени о лучших практиках
Events
Workshops
Общение: Форумы, блоги, форумы экспертов
Личные встречи, в т.ч. Кросс-функциональные команды для решения проблем
Система рацпредложений
BITL (интегрировать)
My JTI

- Коммуникация:
- **Регулярно – топ менеджментом**
- **«Наши герои» – анонс о достижениях**
- **Обучения**: Induction, тренинги, в т.ч. Обучение пользованию СУЗ в начале работы
- Создать простую инструкцию, «папка новичков»
- **СМИ**: Корп пресса
- Корп-TV, -Youtube
- Форумы
- Сарафанное радио
- Корп **мероприятия**, конференции
- **Персональное** приглашение

Риски:
Может быть всплеск активности и потом активность спадет, и это может быть, если темы будут надуманными
Отсутствие ресурса по быстрому анализу и внедрению предложений по использованию мгновенный возможностей (instant opportunities)
Знания могут украсть

СОЗДАНИЕ КОНЦЕПЦИИ СУЗ JTI

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ СУЗ:

- Поддержание, оптимизация, ускорение, систематизация знаний, ответов на вопросы
- Поддержание стабильности существующей системы и обеспечения преемственности
- Гибкость: в зависимости от ситуации на рынке мы сможем сориентироваться на базу, основу, и мы сможем быстро поменяться
- Оптимизация затрат на обучение персонала
- Уникальное предложение на рынке в области бренда JTI, а также конкурентоспособность в скорости и качестве принятия решений

СОЗДАНИЕ КОНЦЕПЦИИ СУЗ JTI

Какая информация представлена:

- **Стандарты, библиотека**
- **Функциональный** опыт
- **Лучшие практики,** истории успеха, худшие практики, ошибки и умение не бояться ошибок
- Глоссарий, в том числе с коллегами из СНГ
- Политики и процедуры
- Систематизация имеющихся знаний
- KPI’s
- Идеи, обмен мнениями
- Кто что знает - делится

СОЗДАНИЕ КОНЦЕПЦИИ СУЗ JTI

Кто пользователи:

Все сотрудники компании, участие по желанию, в том числе, региональные представители – они также являются поставщиками новых идей и новой информации, реализуют поставленные задачи

HiPo (кадровый резерв)

Как вовлекать:

Единое окно получения информации, например «My JTI»

Удобство использования – надо, чтобы людям хотелось и было удобно использовать

Регулярное стимулирующее влияние Генерального директора, личный пример Генерального директора (участие в работе СУЗ)

Сарафанное радио, слухи

Модераторы, которые будут создавать профессиональные сообщества и рассылать приглашения

СОЗДАНИЕ КОНЦЕПЦИИ СУЗ JTI

Наполнение:

Различные инструменты под различные ЦА
Корпоративный портал: международный + локальный
База знаний. Базы данных, систематизация имеющихся знаний, база данных учебных материалов по итогам обучения, workshop'ов, об обучениях
Глоссарий
Blue/White/Green pages

- Профили
- Каталог людей
- Место человека в иерархии
- Оргчарт
- Человек сам пишет summary о себе, в т.ч. использовать эту информацию для отбора людей для участия в проектах

Бюллетени о лучших практиках
Events
Workshops
Общение: форумы, блоги, форумы экспертов
Личные встречи, в т.ч. Кросс-функциональные команды для решения проблем
Система рацпредложений
BITL (интегрировать)
My JTI

СОЗДАНИЕ КОНЦЕПЦИИ СУЗ JTI

Вклад, менеджеры:

Обязать менеджеров регулярно участвовать в работе системы знаний, GM
Ловить, поощрять и стимулировать идеи

Вклад, специалисты:

Поставщики информации и лучших практик
Кросс-функциональные проекты
Внутренние тренеры
Создание нового знания, в т.ч. через механизм community

Координация:

Драйвер: ген директор, внутренние тренеры, модераторы, кадровый резерв,
Интеллектуальная команда: система оценки всеми либо руководством
Обсуждения людей

СОЗДАНИЕ КОНЦЕПЦИИ СУЗ JTI

Коммуникация:

- **Регулярно – топ менеджментом**
- **«Наши герои» – анонс о достижениях**
- **Обучения**: Induction, тренинги, в т.ч. Обучение пользованию СУЗ в начале работы
- Создать простую инструкцию, «папка новичков»
- **СМИ**: Корп пресса
- Корп-TV, -Youtube
- Форумы
- Сарафанное радио
- Корп **мероприятия**, конференции
- **Персональное** приглашение

Анализ рисков СУЗ

- Участники дополнили и проанализировали риски создания и работы СУЗ по следующей схеме:

Риск	Профилактика	Действия в случае наступления риска

- Результаты обсуждения представлены на следующем слайде:

Анализ рисков СУЗ

Риск	Профилактика	Действия в ситуации наступления
Языковой барьер Интернациональный Лингвистический	Создавать двуязычность, основной СУЗ вести на английском языке Заводить глоссарий для терминологии	Оперативный перевод
Хорошие предложения по использованию мгновенных возможностей (instant opportunities) могут быть не реализованы	**Создать инструменты по быстрому анализу и внедрению предложений по использованию мгновенных возможностей (instant opportunities)**	
Люди хотят делиться информацией, но не понимают как	Induction курс	Понять причину. В зависимости от этой причины осуществлять стимулирующее или мотивирующее воздействие
Люди могут не захотеть делиться знаниями, которые делают их (людей) уникальными	Повысить статус тех людей, которые участвуют в этой программе, публично называть их имена, публичное признание. Мотивация в виде дополнительных тренингов, круглых столов и т.д. Предлагать людям капитализировать их сильные стороны- проводить мастер-классы . Давать возможность презентовать свои идеи топ-менеджменту Кросс-функциональные группы	Провести конкурс Лучшая идея с хорошими призами, Тема, которая всех касается, Чтобы вызывала эмоциональный отклик Ввести менеджера по развитию организационного потенциала
Знания быстро устаревают	Не настолько быстро, чтобы их не надо было сохранять Назначать Владельцев Знаний и проводить аудит базы знаний Пользователи могут дополнять информацию и сообщать о статусе информации, сигнализировать об устаревании информации	
Объем информации может накапливаться на корпоративные носители, и может не хватить мощности	По результатам презентации готовит каталожную карточку (резюме) с указанием, где получить полную информацию и сохранять эти карточки	
Знания могут украсть	Подпись документа, обязательства Конфиденциальности (делить по типам конфиденциальности) Разграничить права доступа, делить на сообщества, Технические ограничения (не давать распечатывать и т.п.)	
Может быть всплеск и потом активность спадет, и это может быть, если темы будут надуманными Риск потери динамики развития, когда идея формализуется Риск обратимости перемен	Проводить регулярные мероприятия, Привносить интригующие игровые моменты (топ-темы, новые функциональные возможности, функции магазина – набирать баллы, рейтинги) Относить как к продукту со своим жизненным циклом Личные сообщения от рук-ва, новые идеи	
Риск «закручивания гаек»	Относиться к людям как к партнёрам, показывать значимость их вклада Справедливо оценивать вклад Не закручивать гайки	

Подведение итогов

В завершение участники подвели итоги работы Круглого стола:

Заказчики встречи горячо поблагодарили участников обсуждения за их вовлеченность, профессионализм и важный вклад в создание СУЗ

Участники встречи нашли ее не только очень полезной, конструктивной и результативной (они смогли сформировать целостное понимание того, как должна быть устроена система управления знаниями в организации, познакомиться с опытом коллег и лучшими практиками, найти интересные решения для их организационной ситуации), но и приятной. Многие получили удовольствие от процесса общения и прекрасной организации работы круглого стола и гостеприимства Заказчиков встречи – компании JTI!

Уважаемые коллеги!

Благодарим вас за участие в заседании круглого стола

Формирование Системы Управления Знаниями

Club HR - Среда

Мы будем рады следующим встречам с вами:

•Приходите на встречи Клуба.

•Предлагайте кейсы, становитесь Заказчиками темы и лучшие HR-ы и столицы придут к вам!

Club HR - Среда

Контакты Клуба HR-Sreda:

518 39 40, +7 905 7 222 69 2, +7 905 539 59 59 Ирина, Яна
actionspace@mail.ru

Новости Клуба «Hr-среда»:
http://www.actionspace.ru/hr_sreda

Группа в LinkedIn