

Проектирование показателей эффективности отдела по управлению знаниями

Искандирова Ольга

Открытый портал | тренинги и курсы | www.optrac.ru



**Knowledge
Conf 2019**

Профессиональная
конференция
по управлению
знаниями

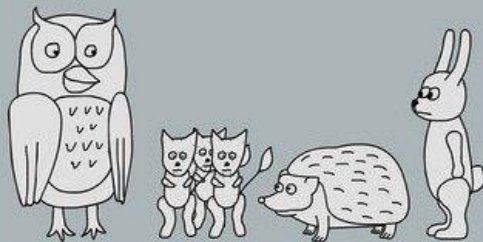
О чем будем говорить

- Начнем про кейс «ПаровозоФФ»
- Потом обсудим теорию
- Затем вернемся в кейс
- И, конечно, расскажу про факапы

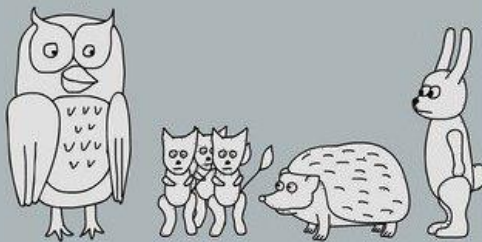
О компании «Паровозофф»

- Федеральная компания
- Десятки тысяч online и offline продающих консультантов, операторов и агентов
- Ежемесячно в услугах более 400 изменений (цены, опции, акции)
- Реструктуризация и перестройка процессов

План Зайца по собиранию морковки займет три месяца, а план Ежика по яблокам - месяц.

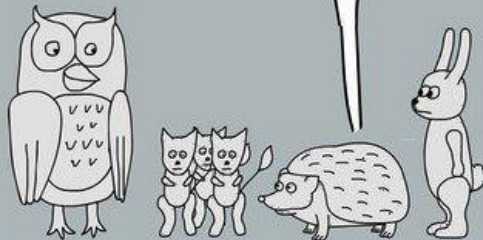


Поэтому я забираю у Ежика из отдела тушканчиков, и перевожу их в отдел Зайца.

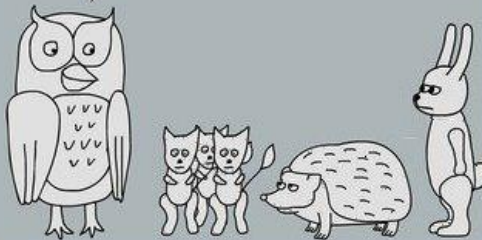


2018

Я год учил тушканчиков собирать яблоки, а морковки они не умеют! Вы сорвете мне план, а Зайцу они будут только мешать. Теперь мы оба займем три месяца!



Зато сдадите план одновременно, и все это время со стопроцентной занятостью. Ничего ты, Ежик, в оптимизации труда не понимаешь!



По мотивам комикса "Сова - Эффективный Менеджер"

Тушканчиков переводим к Ёжику, а Зайчику нужно придумать, как работать в новых условиях

Задача от бизнеса в ситуации изменений «не уронить» процессы

Критичные параметры для бизнеса

Скорость – за неделю продукт может быть полностью скопирован и внедрен конкурентами

Точность – неточная информация приводит к росту жалоб, росту нагрузки на линию

Кейс «Паровозофф»

Новые процессы по управлению знаниями с оценкой
эффективности деятельности и привязкой к деятельности
бизнес-подразделения

Немного теории

Мысль #1

Смысл управления знаниями – это повышение стоимости интеллектуального капитала компании

Кратко о методах оценки интеллектуального капитала

Люди врут и ошибаются

Вывод из первой мысли

Чтобы минимизировать ошибку нужно оцифровать и сделать предположение

Инсайты

Важна относительная стоимость: как ваш процесс по УЗ влияет на бизнес-критичные процессы.

На топов не работает идея, что мы что-то улучшаем, но бизнес показатели не меняются:

- Ура! Наши сотрудники стали больше читать!
- А на сколько мы сократим затраты на их обучение? Может мы сократим тьюторов?

Решение кейса Паровозофф

KPI на бизнес-критичные процессы

- количество критических ошибок в консультациях
- соблюдение on-time обновления информации и Cycle time
- % ошибок в контенте

Дополнительные (не вошло в финал):

- % пользователей, возвращающихся к контенту повторно
- % пользователей, отметивших контент полезным
- % пользователей, отметивших контент бесполезным
- % пользователей, удовлетворенных качеством
- % пользователей, неудовлетворенных качеством

Мысль #2

Интеллектуальный капитал – это то, что осталось,
когда вы вывели людей и убрали стулья

Доступ
улучшенное
знания
ускоренное

изобретения
подходы
ускорение
того
Ускоренный
знаний
потребителей
идеям
потерь
Повышение
распространение
дублирования
производительности
занимается
проблем
известного
идей
решение
новичков
Сокращение
инновация
улучшение
обучение
наилучшим
обслуживание
новейшим

Модель Wiig

Доступ к наилучшим
новейшим идеям

Ускоренный доступ
к знаниям

Улучшенное
распространение
знаний

Знания того, кто чем
занимается

Новые подходы и идеи

Ускоренное решение
проблем

Ускоренное обучение
новичков

Сокращение
дублирования,
изобретения известного

Улучшение,
ускорение
инноваций

Улучшенное
обслуживание
потребителей

Сокращение потерь
знаний

Повышение
производительности

Вывод из второй мысли

Если кто-то что-то знает о том, как работает ваша компания,
а вы нет – это плохо.

Инсайты

Явными знания\процессы должны быть для всех – для вас как для руководителя, для сотрудников, для топов

Решение кейса Паровозофф

Мы описали процессы и согласовали со всеми возможными стейкхолдерами

Простыми словами рассказали о сути:

мы делаем так, чтобы продавцы всегда знали, где и какая услуга запущена

Мысль #3

Если есть процесс – должен быть и ответственный
за него

Почему нужен отдельный человек

Потому что никому не выгодно делиться знаниями в вашей
компании

За что можно отвечать

1. Знания сотрудников (компетенции)
2. Внутренние и внешние сообщества
3. Документы (политики, регламенты, процедуры, процессы, скрипты, учебные материалы)
4. Отчетность, управленческие заключения
5. Лучшие практики и их подача
6. Кросс-функциональные проекты и их результаты
7. Знания отрасли
- 8. Системы и содержащийся в них контент**
9. Совместная внерабочая деятельность – обучение, спорт, праздники

Какие процессы он может улучшить

- Создание знаний
- Поиск знаний
- Систематизация знаний
- Организация доступов к знаниям
- Использование знаний
- Аудит знаний в организации

Что можно получить как результат

Лонгрид , вики-портал

Поисковик, база знаний

Книга, справочник, мануал

Форум, социальная сеть, чат, твиттер

Рассылка

Документы, Google-диск

Подкасты

Инфографика

Электронные курсы

Видео, телевидение

Вебинары

Стриминг

Радио

*Выбирайте то, чем
пользуется ваша целевая
аудитория, и организуйте
так, чтобы было легко
искать*

Решение кейса «Паровозофф»

- Были выделены сотрудники, отвечающие за процессы
- Они отвечали за системы и содержащийся в них контент на местах, тем самым содействовали процессам создания и систематизации знаний
- Конечным продуктом была статья и курс

Резюме

- Мысль #1 Повышать стоимость
- Мысль #2 Делать скрытые знания явными
- Мысль #3 Назначить ответственного или выстроить процесс

Грабли, факапы, лайфхаки

- Кросс-функциональность. Надо учитывать и договариваться сразу наверху

Грабли, факапы, лайфхаки

- Кросс-функциональность. Надо учитывать и договариваться сразу наверху
- Амбициозность. Всем хочется отличных результатов, но они должны быть достижимыми. Менеджменту важно знать, что KPI амбициозные, а людям – что достижимые.

Грабли, факапы, лайфхаки

Про амбициозность:

- «Раньше мы запускали продукт за 3 дня и нас было 100 человек, теперь мы будем делать то же самое, но нас 16. Все верно?»

Грабли, факапы, лайфхаки

- Кросс-функциональность. Надо учитывать и договариваться сразу наверху
- Амбициозность. Всем хочется отличных результатов, но они должны быть достижимыми. Менеджменту важно знать, что KPI амбициозные, а людям – что достижимые. Это придется доказать
- Автоматизация должна быть разумной. Важно пережить этап частичной автоматизации. Составление заявки на заявку – не надо так – берегите людей

Грабли, факапы, лайфхаки

- Кросс-функциональность. Надо учитывать и договариваться сразу наверху
- Амбициозность. Всем хочется отличных результатов, но они должны быть достижимыми. Менеджменту важно знать, что KPI амбициозные, а людям – что достижимые. Это придется доказать
- Автоматизация должна быть разумной. Важно пережить этап частичной автоматизации. Составление заявки на заявку – не надо так – берегите людей
- Не надо улучшать все, достаточно главного

Спасибо за внимание!

Открытый портал | тренинги и курсы |
www.optrac.ru