**Вопросы-задания по теме 1 «Что такое управление знаниями (УЗ) и «знания организации»»**

1. Придумайте и опишите пример компании (организации), опишите состав и структуру ее интеллектуального капитала.

Компания, занимающаяся сопровождением нефте-газовой промышленности предоставляющая услуги сервиса “Наладки и Испытаний”.

-Человеческий капитал. Фактически это все навыки и способности каждого сотрудника(Мастера, инженера, слесаря и тд)

-Структурный капитал. Все то, что останется в компании после завершения рабочего дня и ухода всех сотрудников.

-Клиентский капитал. Ценность от заключенных договоров на оказание услуг

-Инновационный капитал. Идеи, разработки компании.

-Процессный капитал. Рабочие процессы, иными словами – инфраструктура компании.

1. Опишите этапы трансформации знаний на примере вашей учебной группы. (За основу этапов трансформации знаний возьмите модель создания организационного знания Нонака и Такеучи).

Студенты получают знания с установочных лекций, из книг. Собираются, совещаются и пишут зачетные работы.

1. Составьте рубрикатор (структуру каталога) своих явных знаний. Под рубрикатором понимается «классификационная таблица иерархической классификации, содержащая полный перечень включенных в систему классов и предназначенная для систематизации информационных фондов, массивов и изданий, а также для поиска в них»[[1]](#footnote-1).

- знания в области естественных наук

- знания в области гуманитарных наук

- знания в области компьютерных технологий

- знание медицины

- знание культуры

- бытовые знания

1. Приведите примеры (три и более) своих неявных знаний и ситуаций, в которых вы применяли (или можете применить) эти знания.

Знание принципов работы кустовой добычи нефти и газа – работа инженером НиИ

Знание иностранных языков – общение с иностранцами

Знание принципов работы и устройства современных ЭВМ – возможность справится с неисправностью

1. Придумайте пример цепочки перехода от «данных» через «информацию» к «знаниям». Охарактеризуйте (опишите) эти переходы.

В колл центр техподдержки поступают заявки на какие-либо формы неисправности в отделах, информация поступает тех. Специалистам, которые займутся устранением неисправности.

**Вопросы-задания по теме 2 «Внедрение процессов УЗ в организации»**

1. Представьте ситуацию появления нового сотрудника в компании. Какие знания ему необходимо приобрести дополнительно к имеющимся для того, чтобы он эффективно работал на достижение бизнес-целей компании.

Минимальный набор знаний о каких-либо ноухау компании, ее разработках, даже об организационных моментах. С целью привлечения интереса сотрудника к их совершенствованию. В конечном итоге сотрудник должен органично внедрится в рабочую атмосферу компании.

1. Придумайте и опишите пример из деятельности компании, описывающий угрозу потери знаний в этой компании. Уточните, какие знания могут быть потеряны, к какому виду знаний они относятся.

Ухудшение условий труда

Уход всего инженерного корпуса из предприятия приведет к тому, что будут потеряны наработанные но не завершенные технологии. К тому же, это приведет к заморозке некоторых проектов. Происходит потеря человеческого капитала.

1. Придумайте и опишите пример из деятельности компании, описывающий создание (или приобретение) новых знаний в компании. Уточните, какие знания создаются или приобретаются, к какому виду знаний они относятся.

Для автоматизации работы хелпдескеров компании требуется разработка нового ПО. Создается рабочая группа в состав которой входят сис.администраторы, программисты, начальник ит отдела. Далее программисты создают необходимое ПО, пишут инструкции к нему, регистрируют как товарный знак. В ходе этого компанией был приобретен новый организационный капитал, собственной разработки.

1. Представьте, что Вас назначили на должность CKO в компании. Придумайте краткую характеристику этой компании и требования к сотрудникам, которых вы хотите набрать в свою команду для создания и реализации программы по правлению знаниями.

ООО “Метран”. Фирма занимающаяся производством датчиков давления и температуры для узлов учета нефти и газа.

К сотрудникам отдела я бы предъявил следующие требования

1. Знание методолгии уз
2. Знание технологии и принципов работы создаваемого оборудования

Личные качества :

1. Точность
2. Эрудиция
3. Логика
4. Целеустремленность
5. Легкообучаемость

1. Представьте, что Вы руководитель (или HR-директор) компании, которая решила внедрить систему управления знаниями. Какие требования вы предъявите к кандидатам на должность СКО? На что будет обращать внимание при подборе специалиста на эту должность?

В первую очередь на мой взгляд наиболее важным требованием будет целеустремленность человека. Так же наиболее важные кач-ва : коммуникабельность, умение четко ставить задачи.

Из качеств я бы выделил стаж, умение видеть проблему и решать ее, знание СУЗ, знание специфики предприятния и трезвой оценки возможности внедрения УЗ в условиях специфики данной компании

**Вопросы-задания по теме 3 «Основные инструменты и методы УЗ»**

1. Вы назначены на должность СКО (впервые для компании). Опишите содержание вашей стратегии по созданию политики (системы) управления знаниями на ближайшие два года.
2. Установка связи между ростом стоимости компании и конкретными знаниями. Элементы знаний должны стать факторами стоимости, которые будут иметь четкую и непрерывную связь с результирующими факторами стоимости - рост доходов, снижение затрат и рисков. На данном этапе необходимо в первую очередь идентифицировать ключевые бизнес-процессы, направленные на реализацию принятой стратегии организации и сформулировать требования к знаниям компании, которые необходимы для успешного выполнения этих бизнес процессов, то есть определить, какие элементы знаний критичны для успеха компании (ключевые знания). Кроме того, этот этап создает базу для измерения / оценки знаний организации, на основе их вклада в успех бизнеса.
3. Описание ключевых бизнес процессов, то есть получение процедурного знания организации. Этот этап позволит четко и наглядно представить действия, которые реализуют стратегию и создают стоимость компании. Это представление необходимо для выполнения следующего этапа.
4. Проведение аудита знаний, который реализуется в форме создания карты знаний. Карта знаний идентифицирует места использования и применения знаний на этапах выполнения бизнес процессов, а также источники получения и носителей знаний. На данном этапе строится карта для ключевых знаний (см. этап 1). В результате определяется Как? и Где? применяются ключевые знания, а также идентифицируется существующий объем требуемых знаний, распределение этих знаний в организации, тип знаний (формализованные или неформализованные), а также источники получения знаний.
5. Проводится анализ карт знаний и оценка разрыва между тем объемом ключевых знаний, который необходим для повышения стоимости и реализации стратегии, и существующими знаниями организации с учетом их типа и фрагментации. В результате выполнения данного этапа разрабатывается политика знаний, которая выделяет ключевые знания организации, определяет роль различных знаний конкурентной борьбе (коренные, конкурентные, инновационные), говорит какие знания необходимо сохранять (знания, запас которых внутри организации достаточен для реализации стратегии), какие знания необходимо увеличивать (существует разрыв знаний). Также политики указывают подход к формализации и распространению ключевых знаний.
6. На основе политики знаний разрабатывается стратегия управления знаниями. На данном этапе определяются способы развития УЗ по 3 направлениям УЗ: технологии, культура и процессы знаний и распределяются усилия между этими направлениями.
7. Представьте, что вы – руководитель компании, которому представили на утверждение стратегию по управлению знаниями на ближайшие годы. По каким критериям вы будете оценивать этот документ.

-Достоверность.

-Четкость

1. Дайте рекомендации по внедрению инструментов/методов управления знаниями для компании, которая остро нуждается в стимулировании процессов создания знаний.

Главным стимулом к работе является способ премирования. Составить план на определенный промежуток времени, по истечению проводиться анализ результатов. При выполнении от 70% плана сотрудники получают бонус. Бонусом будет является процент надбавки к заработной плате от окладной части заработной платы. При не выполнении плана Сотрудники лишатся того же процента от премии. Если процент вычитаемого «Антибонуса» больше премиальной части заработной платы, то сотрудник лишается премии. Окладная часть не затрагивается

1. Дайте рекомендации по внедрению инструментов/методов управления знаниями для компании, которая остро нуждается в сохранении и распространении своих знаний.

Цех нефти и добычи. Операторы собирают инфрмацию о неисправностях и передают на дежурный пульт. Оттуда информация поступает Мастерам подразделений(КиПИА, цех добычи). В зависимости от характера заявки, Мастера распределяют ее между собой. Допустим поступила заявка – заниженный замер по кусту. Мастер добычи отдает заявку Мастеру КиПИА. Мастер КиПИА отдает заявку слесарям/инженеру. Приехав на место рабочий устанавливает что проблема была вовсе не в указанном. Рабочий доложил об этом Мастеру. Весь следующий месяц Мастер КиПИА собирал данные о таких заявках и передал их Мастеру цеха добычи. Мастер цеха добычи провел трейнинги, входе которых число ложных заявок Мастеру КиПИА

5.Представьте, что Вы работаете в команде над проектом по управлению знаниями в небольшой консалтинговой компании с маленьким ИТ-бюджетом (т.е. компания не может выделить средства на приобретение специализированных программных компонент по УЗ). Предложите для этой компании такие инструменты управления знаниями, которые бы минимально требовали (или вообще не требовали) наличие специальных ИТ-средств

ИУЗ на базе технологии web 2.0 :

**Поиск (Search)**

Ценность любой информационной платформы определяется тем, находят ли с ее помощью пользователи то, что они ищут. Карта интранет-сайта и навигационные помощники не бесполезны, но подавляющее большинство пользователей предпочитает им поиск по ключевым словам. На первый взгляд логично было бы предположить, что специально разработанный штатными специалистами интранет, как поисковик, должен быть эффективнее, чем огромный, динамичный, некоординируемый интернет. Но это не так. Как уже отмечалось выше, менее половины респондентов исследования Forrester ответили, что им легко искать необходимую информацию в интранете. С другой стороны, исследование, поведенное в 2005 году Pew internet&American Life Project, показало, что 87% поисковых запросов в интернете оказываются успешными. Следующий элемент инфраструктуры SLATES призван объяснить сложившуюся ситуацию.

**Ссылки (Links)**

Google сделал огромный шаг вперед в области качества поиска в интернете, использовав преимущество информации, содержащейся в ссылках между веб-страницами. В этой структуре онлайнового контента «лучшими» страницами становятся те, на которые ведет наибольшее количество ссылок. Поисковые технологии, подобные тем, что использует Google, эффективнее всего работают, когда существует плотная структура ссылок, которая меняется во времени и отражает мнения многих людей. Однако в большинстве нынешних интранет-систем ссылки создаются лишь сравнительно небольшой группой внутренних веб-разработчиков. Чтобы изменить эту ситуацию, необходимо предоставить возможность большому числу людей в компании создавать ссылки в интранете.

**Авторство (Authoring)**

Блоги в интернете и свободная энциклопедия Википедия (Wikipedia) доказывают, что множество людей хотят быть авторами и писать для широкой аудитории. Это не значит, что вокруг нас толпы непризнанных Шекспиров, но большинству людей есть, что сказать и чем поделиться, будь то знания, мысли, опыт, комментарий, редакторская правка, факт, ссылка и т. д. При этом блоги дают возможность стать авторами отдельным людям, а вики предусматривает коллективное авторство.

Wiki - гипертекстовая среда, обычно вебсайт, для сбора и структуризации письменной информации с возможностью многократно править текст посредством самой вики-среды без применения особых приспособлений со стороны редактора.

**Теги – короткие гипертекстовые определения (Tags)**

Согласно исследованию Forrester, второе, чего хотят от своих интранетов опытные пользователи после хороших поисковых механизмов, - лучшая категоризация контента. Некоторые интернет-сайты генерируют огромное количество контента, а затем отдают работу по его категоризации своим пользователям, позволяя им прикреплять теги – простые односложные определения. Эти сайты, такие как, например, Flickr для фотографий, Technorati для поиска блогов и del.icio.us для веб-закладок, не пытаются создать изначальную схему категоризации, а позволяют ей складываться постепенно в результате действий пользователей. Теги позволяют сохранять след на тех платформах, которые посещают специалисты. Сотрудники могут отследить полезные страницы интранета и интернета, к которым они прибегают, и назначить определенные теги к этим страницам как «напоминалки» к их контенту. Они также могут видеть, кто из других сотрудников компании заходит на те же страницы, а значит, работает над схожими задачами.

**Расширения (Extensions)**

Относительно создания тегов это следующий шаг по категоризации и структурированию контента, связанный с их частичной автоматизацией. Он основан примерно на следующем алгоритме: «Если вам это понравилось, то, судя по расширению, вам понравится и это». На этой технологии построен, например, принцип веб–рекомендаций Amazon.

Другой пример – сайт stumbleupon.com, на котором пользователи просто выбирают интересующую их тему и кликают на кнопку «stumble». Они попадают на страницу по своей тематике. Если она им подходит, они кликают на «thumbs-up» на панели инструментов, если нет – «thumbs down» и «перебрасываются» на другой сайт. Со временем StumbleUpon приводит в соответствие предпочтения пользователей, чтобы предлагать только те сайты, которые их устраивают.

**Сигналы (Signals)**

Даже располагая мощными инструментами поиска и категоризации контента, пользователь легко может почувствовать себя перегруженным информацией. Новый контент появляется так часто, что проверка обновлений на всех интересующих сайтах становится полноценной работой. Последний элемент инфраструктуры SLATES – это технологии сигнализирования о появлении нового контента.

Конечно, сообщения об обновлениях могут просто приходить по электронной почте, но это может оказаться обременительно для почтовых ящиков и расценено как спам. Новая технология, получившая название RSS-каналов (really simple syndication – действительно простой сбор информации), предлагает другое решение. Информация из различных источников в формате RSS собирается, обрабатывается и представляется пользователю в удобном для него виде (как правило, это заголовки и ссылка на полную версию) специальными программами-агрегаторами.

**Enterprise 2.0: Основные правила**

Анализируя факторы успеха внедрения в компании всех компонентов Enterprise 2.0, Эндрю Макафи приходит к двум основным правилам, которым должны следовать IT-специалисты.

* Во-первых, они должны быть уверены в легкости использования нововведений. Сотрудники умеют пользоваться веб-браузером, мышью и клавиатурой, но совсем не обязательно обладают навыками HTML!
* Во-вторых, технические специалисты, внедряющие Enterprise 2.0, не должны накладывать никаких жестких схем использования новых технологий и структурирования появляющегося контента. Большинство же существующих платформ, такие как системы управления знаниями, информационные порталы и интранет, сложно структурированы с самого начала, что фактически не оставляет пользователям шанса влиять на их структуру.

Различные подходы к структуре, однако, не означают, что технологии Enterprise 2.0 не совместимы со старыми инструментами. Они могут быть добавлены к уже существующим каналам и платформам. Автор статьи полагает, что технологии Enterprise 2.0 в конечном итоге способны сделать интранет тем, чем сейчас для нас является интернет: онлайн-платформой с постоянно меняющейся структурой, построенной независимыми пользователями, находящимися в самых разных местах.

Технологии Enterprise 2.0 обладают эффектом сети: если множество людей вовлечено в создание текстов, ссылок и тегов, то возникающая при этом структура становится все более разветвленной. И здесь автор видит некий позитивный парадокс. Исторически сложилось, что с ростом организации людям становится все сложнее получить доступ к источникам информации – человеку, факту, экспертной оценке. Технологии Enterprise 2.0, однако, по мнению Макафи, обладают обратным воздействием: под их влиянием огромные корпорации становятся более доступными для поиска информации и более управляемыми, чем небольшие компании.

**Вопросы-задания по теме 4 «Проблемы и перспективы применения инструментов и методов УЗ в бизнесе»**

1. Представьте, что вы назначены на должность СКО в компании. Придумайте краткую характеристику этой компании и перечислите факторы, которые вам необходимо будет учитывать при разработке стратегии и тактики вашей будущей программы/политики по УЗ именно для этой компании.

- Для эффективного внедрения УЗ в организации необходима поддержка как среди top-менеджмента компании, менеджмента среднего звена, так и среди рядовых сотрудников.

- Зачастую, расположение информационных ресурсов (а также методы доступа к ним) в компании не оптимально.

- Для того, чтобы заручиться поддержкой проекта внутри компании, а также оперировать более наглядными данными, необходимо, в первую очередь, произвести анализ состояния информационных ресурсов, а также выполнить пилотный проект на участке, где соотношение между затратами ресурсов и полученным результатом максимально.

- Для повышения информированности среди сотрудников компании имеет смысл выпустить информационное издание, т.н. KM Newsletter, в котором следует отразить текущее состояние информационных ресурсов в компании, а также цели и задачи проекта по внедрению технологий УЗ.

1. Какие критерии вы, как руководитель компании, выдвинете для оценки эффективности (успешности) внедрения программы по УЗ в вашей компании?

- Среднее время поиска информации (до/после)

- Доступ к информации (на основе анкетирования узнать насколько стали доступнее информационные ресурсы в компании)

- Скорость адаптации сотрудников на новом месте (до/после)

- Оптимальность регламентов и инструкций (их наличие для каждого из процессов компании и их оптимальность)

1. Если в компании предусмотрена специальная должность СКО, то как вы на месте этого менеджера будете строить свои взаимоотношения с HR-отделом компании?

Взаимоотношения с HR-отделом очень важны для CKO. С помощью отдела производится адаптация новых сотрудников в компании, организуется корпоративное обучение.

Для HR отдела CKO полезен тем, что он может ускорить время адаптации персонала и увеличить эффективность работы персонала за счет меньшего времени доступа к нужной информации.

Для CKO HR-отдел полезен тем, что с его помощью может быть произведено анкетирование сотрудников, повышена лояльность по отношению к проекту по внедрению УЗ в организации, организовано обучение новым методам работы с информационными ресурсами.

1. См. Словарь по [естественным наукам - Глоссарий.ру](http://slovari.yandex.ru/%7E%D0%BA%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B8/%D0%95%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B8/) [↑](#footnote-ref-1)