



Luty 2016

Knowledge Management Governance

Brakujące ogniwo sukcesu.



In This Issue



- [Dlaczego zarządzanie \(governance\) jest ważne.](#)
- [Trzy elementy zarządzania](#)
- [Oczekiwania przywództwa](#)
- [Mierniki i governance](#)
- [KM i zarządzanie efektywnością](#)
- [Governance w zarządzaniu lekcjami](#)
- [Kiedy brakuje zarządzania](#)
- [Ciągłe doskonalenie jako część zarządzania KM](#)

Other News



Governance wydaje się być elementem zaniechanym w wielu programach KM, a jest przecież istotną częścią każdej struktury zarządzania. Można mieć ustawione wszystkie potrzebne role, procesy i technologie, ale bez elementu zarządzania (Governance) Knowledge Management może nigdy nie wystartować.

W niniejszym Newsletterze konsultanci Knoco, pracujący w różnych krajach na całym świecie, zastanawiają się nad tym kluczowym elementem, analizują trzy komponenty wchodzące w jego skład i wskazują, co się może wydarzyć, jeśli zarządzania zabraknie.



[Oferta KM Starter](#)

W swojej ofercie mamy grupę niskobudżetowych usług dla firm, które chcą rozpocząć pracę z KM.

Obejmuje to między innymi metody:

- [Oceny KM w Twojej organizacji](#)
- [Budowy Strategii KM](#)
- [Skan wiedzy, aby zidentyfikować tę, która wymaga największej uwagi](#)
- [Budowa zaangażowania poprzez warsztaty](#)
- [Zrozumienie swojej kultury organizacyjnej](#)
- [Tworzenie "dowodów koncepcji"](#)

[Forward](#)

If you have people you would like to forward this email to, please forward using the button above

[Subscribe](#)

If you are not subscribed to this newsletter and would like to be, please subscribe using the button above.

[Unsubscribe](#)

You're receiving this letter because you signed up at **knoco.com** or **ordered free templates from us**.
If you no longer want to receive this newsletter, please unsubscribe using the button above.

Dlaczego zarządzanie (governance) jest ważne.



[Nick Milton,](#)
[Knoco UK](#)

Widzieliśmy wiele przykładów organizacji, które na pozór miały bardzo dobre systemy Zarządzania Wiedzą, a jednak te systemy nie były używane. Na przykład, miały określoną odpowiedzialność (czyli rolę) za przechwytywanie wiedzy z projektów, miały zdefiniowany proces przechwytywania lekcji i miały nawet wysokiej klasy system zarządzania lekcjami, a jednak do bazy przybywało niewiele lekcji, a jeszcze mniej było w rzeczywistości wykorzystywanych.

Pytanie jest - czego brakuje, jeśli system jest na miejscu, ale nie jest używany? To, czego brakuje można nazwać „kulturą” lub „zachowaniem” - jednakże oba te zjawiska są wynikiem czegoś innego. Aby zrozumieć, co jeszcze jest potrzebne, zastanówmy się co sprawia, że ludzie przestrzegają w pracy zasad innych systemów. Na przykład, co sprawia, że ludzie postępują zgodnie z procedurami bezpieczeństwa (czasami uciążliwymi)?

Odpowiedź brzmi: Governance, czyli zarządzanie. W każdym zakończonym sukcesem przypadku ludzie znają reguły, wiedzą jakie są oczekiwania względem nich, wiedzą co oznacza postępować zgodnie z zasadami i wiedzą, że jeśli tego nie zrobią, to będą wyciągnięte wobec nich konsekwencje. To właśnie te trzy elementy składają się na zarządzanie i mają zastosowanie w każdym systemie zarządzania, tak w domu, jak i w pracy.

Przeprowadzane przez nas oceny stanu zarządzania wiedzą (knowledge management assessment) pokazują, że Governance jest jednym z najsłabiej rozwiniętych elementów KM, a jednocześnie jest jednym z tych elementów, które mają największy wpływ na długowieczność programu KM w organizacji. Skontaktuj się z nami, aby zbudować swój własny program zarządzania (governance) KM.

Contact us



[Our Website](#)
[Our contact details](#)
[Previous newsletters](#)
[Email us](#)
[Our facebook page](#)
[Our Linked-in page](#)
[Nick's blog](#)
[Tom's blog](#)
[Rupert's blog](#)
[Stephanie's blog](#)
[Vedalis blog](#) in French
[Ewa's blog](#) in Polish
[Knoco on YouTube](#)

Trzy elementy zarządzania



**Rupert
Lescott,
Knoco UK**

Wiedza jest kluczowym czynnikiem wpływającym na wyniki zespołów i efektywność procesów. Dlatego, kiedy organizacja podejmuje decyzję o wdrożeniu modelu KM, kluczowe jest zintegrowanie go z systemem zarządzania.

Zarządzanie (governance) w KM postrzegamy jako system posiadający trzy główne elementy:

- Oczekiwania organizacji względem zarządzania wiedzą: jaki poziom aktywności KM jest oczekiwany, od kogo oczekuje się wykonania, jaki standard jest oczekiwany i kiedy to powinno być zrobione. Te oczekiwania mogą być ujęte w zasadach KM albo innym, podobnym dokumencie i mogą obejmować różne oczekiwania w stosunku do różnych elementów składających się na KM, takich jak: communities of practice, lesson learning, czy korporacyjna baza danych.
- Zarządzanie efektywnością: pomiar stosowania KM, identyfikowanie zespołów i jednostek, które działają zgodnie z oczekiwaniami, a także identyfikowanie zespołów i jednostek, których wyniki są słabe i oferowanie im wsparcia.
- Wsparcie: zasoby potrzebne do tego by wspierać ludzi w działaniach KM, włączając w to zasoby na szkolenia, coaching i monitoring, a także źródła referencyjne, elearning oraz poradniki na temat procesów, ról i technologii.

Te trzy elementy razem - przejrzystość oczekiwań, zarządzanie efektywnością i wsparcie na wysokim poziomie - dają gwarancję, że zadania KM zostaną wykonane, niezależnie od zakłóceń powodowanych przez pilniejsze (choć często mniej ważne) zadania.

[Więcej o Knowledge Management Governance tutaj.](#)

Oczekiwania przywództwa



Cory Cannon, Knoco
US (Kansas)

W ciągu lat mojej pracy z Knowledge Management w obszarach tak wojskowym, jak i cywilnym, jednym z czynników, który zawsze okazywał się ważny, było zarządzanie (governance). Ustanowienie jasnych oczekiwań co do tego, jak Knowledge Management powinno funkcjonować w organizacji, dostarcza wskazówek, których pracownicy wiedzy (knowledge workers) bardzo potrzebują.

Definiując te oczekiwania należy rozważyć trzy proste elementy:

- Upewnić się, że **polityka Knowledge Management** jest zgodna z misją i wizją organizacji. Mając zarządzanie (governance) zagnieżdżone w misji i wizji, powiązać następnie program z większymi celami strategicznymi firmy i w ten sposób zdobyć poparcie na poziomie korporacyjnym.
- Włączyć komunikat ze strony kadry zarządzającej, który potwierdzi znaczenie programu. Może to być jedna strona albo memorandum osoby, która jest albo prezesem firmy albo osobą, która występuje w roli Szefa Sztabu organizacji. Taki komunikat nada ważność programowi i pokaże menadżerom średniego szczebla, że powinni traktować poważnie politykę KM.
- Rozumieć kto jest Twoim odbiorcą: Jeżeli firma ma tylko jedną lokalizację i tylko lokalnych pracowników, wówczas zarządzanie KM i polityka KM są relatywnie proste do zbudowania. Jednakże, jeśli organizacja obejmuje wiele lokalizacji, a w szczególności jeśli obejmuje różne kultury, musi to być uwzględnione.

Czynniki te, niezależnie od tego czy organizacja zatrudnia jedynie 50 osób z najbliższego sąsiedztwa czy 50,000 osób o 64 narodowościach, nadają kierunek rozwojowi programowi i mają również wpływ na całą misję firmy.

Skontaktuj się z nami, aby uzyskać pomoc w zdefiniowaniu własnej polityki KM.

Mierniki i governance



Didier Plegat, Knoco
France

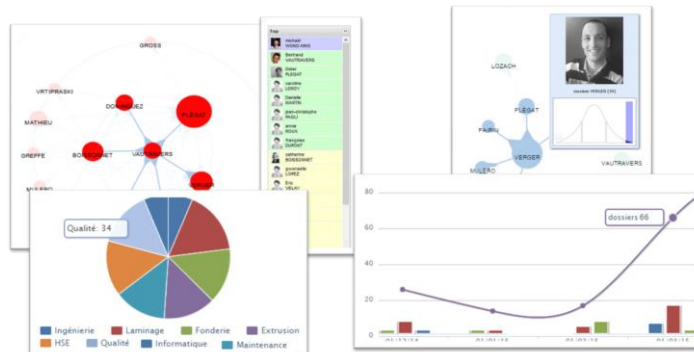
Dobre zarządzanie wymaga dobrych mierników; nie można zarządzać tym, czego nie można zmierzyć. To stwierdzenie dotyczy tak samo Knowledge Management, jak każdego innego obszaru. Musimy mieć możliwość pomiaru zarówno zgodności z oczekiwaniami względem KM, jak też aktywności KM na wszystkich poziomach, aż do poziomu jednostki.

Musimy wiedzieć:

- Kim są eksperci w kluczowym obszarze organizacji i w jaki sposób są zaangażowani w funkcjonowanie społeczności praktyków tego obszaru?
- Jakie są tematy dla których brakuje nam umiejętności?
- W jaki sposób możemy zabezpieczyć naszą firmę przed utratą kluczowej wiedzy wskutek rotacji pracowników czy ich odchodzenia na emeryturę?
- Jak dobrze dystrybuujemy wiedzę w naszej organizacji?

W naszym ciągle zmieniającym się świecie, z rozproszonymi organizacjami i coraz bardziej skomplikowanymi zadaniami biznesowymi, jest zasadniczą sprawą precyzyjnie odpowiedzieć na te pytania, po to by z sukcesem budować i sterować programem zarządzania wiedzą. Szczęśliwie obecnie jest o wiele więcej sieci online na ten temat, idea CoP (Community of Practice) jest szeroko rozpowszechniona, jak też umiejętność kolekcjonowania dużych danych z aktywności Community.

Niemniej jednak, często brakuje narzędzi analitycznych do przetworzenia danych źródłowych w informacje zrozumiałe i użyteczne dla celów zarządzania wiedzą. Skuteczne rozwiązanie oparte jest na trzech filarach: zdefiniowaniu wskaźników, które będą określały jakość i ilość wiedzy i procesu dzielenia się wiedzą; wykorzystaniu zaawansowanych algorytmów takich jak teoria grafów do modelowania relacji pomiędzy obiektami wiedzy; i wreszcie na udostępnianiu rezultatów w użytecznej i przyjaznej formie.



[Graficzna analiza w narzędziach Vedalis CoP](#)

[Skontaktuj się z nami](#), aby uzyskać pomoc w zastosowaniu narzędzi analitycznych do swoich communities of practice.

KM i zarządzanie efektywnością



[Joaquim Carbonell](#),
[Knoco Spain](#)

W ostatnich dekadach modele zarządzania (skoncentrowane dotychczas na konkretnych obszarach: klient, procesy, jakość etc.) zbiegają się do postaci modeli globalnych. Knowledge Management, jako jeden z globalnych modeli, wykorzystuje niektóre z tych utrwalonych już strategii. Takim szczególnym przypadkiem jest zgodność z Management by Objectives (MBO).

MBO jest zaimplementowane w wielu organizacjach. Rozpoczyna od celów korporacyjnych i biznesowych czynników sukcesu, przypisuje (w kaskadzie) poszczególne cele do jednostek biznesowych, obszarów i departamentów i tak dalej aż osiągnię poziom celów indywidualnych. MBO jest bardzo bogatym modelem, który pozwala na przypisywanie i ocenę celów na różnych poziomach:

- Efektywność: dotyczy mierzalnych osiągnięć.
- Realizacja: dotyczy przypisanych funkcji i zadań.
- Zaangażowanie: dotyczy oczekiwanych zachowań.

Ten model jest całkowicie zintegrowany z systemem zarządzania w KM, w szczególności jeśli chodzi o osoby, które mają przypisane role KM, tak jak liderzy KM czy menadżerowie wiedzy w projektach, koordynatorzy CoP czy właściciele procesów. Tak więc, jeśli wdraża się model zarządzania wiedzą (KM) i to można rozwinąć albo dostosować istniejący model MBO, aby upewnić się, że obejmuje on również ocenę specyficznych dla KM ról albo po prostu ogólnego zaangażowania w KM w organizacji.

[Skontaktuj się z nami](#) aby uzyskać pomoc w budowaniu systemu zarządzania efektywnością KM.

Governance w zarządzaniu lekcjami



[Ian Fry, Knoco E](#)
[Australia](#)

Zacznijmy od tego, że system Lessons Learned sam w sobie jest aktem zarządzania; upewnieniem się, że dobre lekcje i techniki są rozpowszechniane i że coś jest robione z negatywnymi doświadczeniami. Niestety, regularnie widzimy organizacje „obserwujące” lekcje bez podejmowania działań i w wielu przypadkach możemy przewidzieć multimilionowe straty na podstawie strat bieżących. Ta istotna rola Lessons Learned została dostrzeżona w ISO9001-2015.

W reżimie Lessons Learned są trzy istotne elementy zarządzania (governance).

- Pierwszym jest Analiza Przyczyn Źródłowych. Jest to powszechnie stosowana praktyka, do której zachęcamy. Oznacza zadawanie pytania „Dlaczego” do momentu, kiedy zidentyfikujemy czynnik (albo wszystkie czynniki) odpowiedzialne za konkretny skutek organizacyjny. Zbyt często widzi się organizacje zatrzymujące się na pierwszej odpowiedzi, co w efekcie doprowadza do powtarzania tego samego zjawiska.
- Drugim jest Walidacja. Ten temat często się pojawia, kiedy dyskutujemy Lessons Learned z organizacją. Walidacja

oznacza, że Lekcja jest zalegalizowana przez eksperta merytorycznego, najlepiej wewnątrz organizacji. I znowu, poszukujemy całkowitego zrozumienia kontekstu i rezultatu. Nawet jeśli lekcja jest zgłoszona przez doświadczoną osobę, powinna być przekazana do oceny innych, aby przetestować jej kompletność.

- Trzecim jest zapewnienie akcji. Lekcja nie jest nauczona dopóki coś się nie zmieni i każda lekcja musi być powiązana z akcją prowadzącą do zmiany. Reżim lessons learned zapewnia, że te akcje są przypisane i podjęte. Kiedy akcja jest zakończona, lekcja może być zarchiwizowana.

Te 3 punkty zarządzania (governance) są ważne we wszystkich systemach lesson-learning. Widać to szczególnie, kiedy okazuje się, że otrzymane efekty są wynikiem ich nieprzestrzegania. W takim przypadku organizacja nie ma niczego do „nauczenia się” i Walidacja oraz Analiza Przyczyn Źródłowych zastąpią zgłoszoną „lekcję” nową lekcją dotyczącą szkoleń i dyscypliny. Software Lessons Management Hub (LMH) obejmuje te trzy punkty zarządzania.

[**Skontaktuj się z nami**](#) aby dowiedzieć się więcej o skutecznym systemie lesson learning i Lessons Management Hub.

Kiedy brakuje zarządzania



Ewa
Stelmaszek,
Knoco Poland

Czy wiecie Państwo, co to są ruchy Browna? Ruchy Browna to przypadkowe ruchy mikroskopowych cząstek zawieszonych w płynie albo gazie, spowodowane przez kolizję z molekułami otaczającego środowiska.

Z punktu widzenia zewnętrznego obserwatora ruchy są całkowicie chaotyczne, mimo, że jest w to zaangażowane dużo energii.

Kluczowe jest tu słowo „przypadkowe”, co miałam okazję widzieć przy okazji wdrożenia portalu edukacyjnego. Portal był świetnym narzędziem o złożonej funkcjonalności, pozwalającym na łatwe tworzenie własnych e-szkoleń, wspierającym aktywność społecznościową i współpracę, znalezienie eksperta, robienie ankiet,

sond, egzaminów online i oczywiście kolekcjonowanie i współdzielenie wiedzy. Było to rzeczywiście znakomite narzędzie i ludzie lubili je. Dlaczego więc nie poszło jak miało pójść? Przyczyną był syndrom ruchów Browna.

Różni ludzie w różnych miejscach organizacji wdrożyli funkcjonalność, która im się szczególnie podobała. Czasami inni ludzie dołączyli do nich. Czasami nie. Czasami przestawali korzystać z jakiegoś narzędzia albo zmieniali przedmiot zainteresowania. Nie było określonych zasad ani jasnych oczekiwań, mogli więc porzucić to, co aktualnie robili i rozpocząć coś nowego. Z punktu widzenia zewnętrznego obserwatora była to czysto przypadkowa aktywność.

Tym, czego zabrakło był jasno zdefiniowany system zarządzania (Governance) z określonymi oczekiwaniami odpowiadającymi na pytanie: „Co chcemy uzyskać?” Nałożyłoby to pewne zasady na chaotyczną aktywność, zatrzymałoby ruchy Browna i skierowałoby strumień wiedzy na usługi strategii firmy.

Ciągłe doskonalenie jako część zarządzania KM



Kiedy Nick poprosił o wkład do newslettera na temat governance w KM, zacząłem się zastanawiać, jak wiele zarządów w organizacjach aktywnie stosuje Knowledge Management do doskonalenia zarządzania w ogóle.

Ian Corbett,
Knoco S
Africa

W swojej książce **The Corporate Citizen** Mervyn King (guru zarządzania w South Africa i autor the King Reports) mówi: „Dobre zarządzanie jest podróżą, a nie miejscem docelowym” To jest ciągły proces uczenia się. Interesujące jest, że wiedza i gromadzenie doświadczeń pojawiają się często w tej książce. Mervyn King podkreśla niebezpieczeństwo „wiedzy asymetrycznej” na poziomie zarządu, co jest spowodowane przez nierównowagę wewnętrznej wiedzy biznesowej z zewnętrznymi doświadczeniami. Zwraca również uwagę również na to, że sztywność w procesie może osłabiać przedsiębiorstwo.

Zarządzanie, jak wiele innych aktywności biznesowych jest procesem dynamicznym, który powinien być ciągle doskonalony, żeby sprostać zmieniającym się wewnętrznym i zewnętrznym wyzwaniom. Z perspektywy Kinga, jakość i ciągłe doskonalenie powinny być uwzględnione w kontrolnych procedurach firmy. I tak jak w rewizji standardu ISO9001: 2015, skupia to uwagę na tym jak organizacja jest prowadzona. Jeżeli liderzy, którzy wydają opinię, rekomendują wprowadzenie KM, to jest niezmiernie istotne, aby mieli swój wkład w definiowaniu jak stosować KM, żeby dodać wartość do wiedzy biznesowej organizacji.

Knoco zdiagnozowało, że jest to kluczowy czynnik decydujący o sukcesie bądź porażce implementacji KM. Kiedy lider odchodzi, wówczas pojawiają się ludzie z mniejszą wiedzą o biznesie i sposobie w jaki jest wytwarzana i dostarczana wartość i wtedy zwrot z inwestycji jest znacznie trudniejszy do osiągnięcia. Z tego powodu, dobre zarządzanie KM powinno zawierać regularne badania „stanu zdrowia”. Efektywność procesów KM powinna być stale weryfikowana, a zidentyfikowane lekcje ponownie stosowane i wtedy zespół KM w sposób ciągły będzie dostarczał wartości dodanej.

Knoco is the registered trademark of Knoco Ltd.

All company details can be found at www.knoco.com

Don't want to receive these emails anymore? You can [Unsubscribe](#)