



## Czerwiec 2016

# Knowledge Management (KM) i Wartość



W tym numerze 

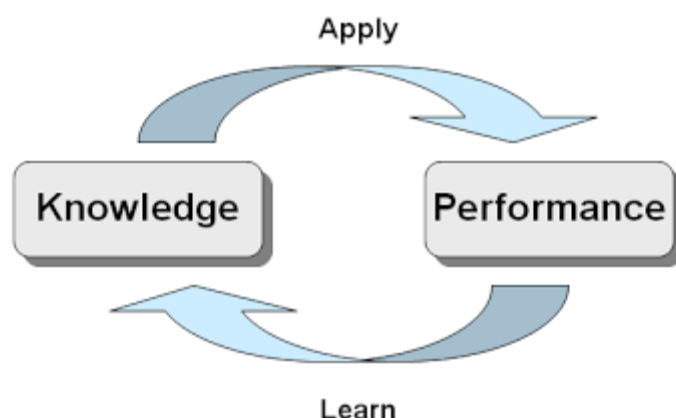
- Dlaczego wartość i KM są ze sobą połączone?
- Jak wiele wartości dostarcza KM?
- Jak mierzyć wartość?
- Potrzeba mierzenia wartości
- Koszt „nie-wiedzenia”
- Dostarczenie wartości wymaga czasu
- Infografika „KM i Wartość”

Inne wiadomości 

[Aktualności Knoco](#)

Obecny newsletter jest poświęcony relacji pomiędzy Zarządzaniem Wiedzą i Wartością, jakiej dostarcza oraz analizie w jaki sposób oba te zagadnienia są ze sobą połączone. Zajmujemy się takimi tematami jak wartość KM, jak ją mierzyć, czy jest potrzeba wykazywania jej. Piszemy też o drugiej stronie medalu - „o koszcie nie-wiedzenia”.

Dlaczego wartość i KM są ze sobą połączone?



Pomiędzy Wiedzą, a osiąganymi Wynikami istnieje ścisły związek. Im więcej wiemy, tym lepiej możemy wykonywać swoje zadania. Im więcej uczymy się w trakcie

## 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.

## Kontakt

[Nasza strona](#)  
[Nasze dane kontaktowe](#)  
[Poprzednie Newslettery](#)  
[Nasz e-mail](#)  
[Nasza strona na facebooku](#)  
[Nasza strona na Linked-in](#)  
[Nick's blog](#)  
[Tom's blog](#)  
[Rupert's blog](#)  
[Stephanie's blog](#)  
[Vedalis blog](#) in French  
[Ewa's blog](#) po polsku  
[Knoco na YouTube](#)

wykonywania zadań, tym więcej wiemy. To ustawia nas w cyklu - w pętli ciągłego doskonalenia - poprawiając w ten sposób nieprzerwanie zarówno wiedzę, jak i wyniki.

To dotyczy zarówno organizacji, jak i indywidualnych osób. Organizacje, które uczą się na swoim doświadczeniu oraz zbierają i przechowują swoją wiedzę, aby z niej w przyszłości korzystać, mogą nieprzerwanie poprawiać swoje wyniki i w rezultacie generować nową wartość. Link pomiędzy wiedzą i wynikami oraz pomiędzy zarządzaniem wiedzą i wartością dla organizacji jest fundamentalny dla koncepcji zarządzania wiedzą. Zarządzanie wiedzą, w najprostszej formie, jest upewnieniem się, że „pętla uczenie się - wyniki” jest zamknięta.

Jednakże - potrzeba wykazania, że ta pętla rzeczywiście jest zamknięta oznacza, że należy mierzyć wyniki i wartość oraz powiązać to z wiedzą i sposobem, w jaki jest zarządzana. I to jest właśnie tematem naszego newslettera.

[Skontaktuj się z Knoco](#) aby uzyskać więcej szczegółów dotyczących związku pomiędzy Wiedzą a Wynikami.

## Jak wiele wartości dostarcza KM?

Jest wiele przykładów na to, że Zarządzanie Wiedzą wnosi wartość; studia przypadków można znaleźć na blogu Nicka. Bardziej pouczające będzie jednak może przeanalizowanie wyników badania [2014 Knowledge Management survey](#).

Zebrane dane pokazały, że wartość, która jest wnoszona do organizacji dzięki KM, dotyczy 5 głównych obszarów:

- Skrócony czas poszukiwania wiedzy (218 na 289 respondentów)
- Skrócony czas zdobywania kompetencji przez nowych pracowników (147 respondentów);
- Zmniejszone koszty projektów i koszty operacyjne (133 respondentów);
- Zredukowany czas trwania projektów i czas cyklu działań (125 respondentów);
- Poprawiona satysfakcja klienta (111 respondentów).

Natomiast największa wartość była dostarczona dzięki następującym metodom KM:

- Łączenie ludzi poprzez [communities of practice](#);

- Poprawiony dostęp do dokumentów (wliczając wyszukiwarki i portale);
- Tworzenie i dostarczanie Najlepszych Praktyk (Best Practices);
- **Uczenie się poprzez doświadczenie;**
- Poprawione zarządzanie dokumentami;
- [Retencja Wiedzy](#)

Analizowaliśmy również bezwzględną wartość dostarczoną przez KM, na podstawie tych organizacji, które taką ocenę prowadziły. Okazało się, że wartość dostarczana przez KM była funkcją wielkości organizacji i czasu (w latach) zarządzania wiedzą w tej organizacji. Przykładowe dane statystyczne są następujące:

- Organizacje zatrudniające mniej niż 1000 pracowników (z pośród tych, które dokonywały oceny wartości KM) uzyskały średnią wartość 1 milion \$;
- Dla organizacji zatrudniających tysiące pracowników, ta liczba wynosiła 20 mln \$;
- Dla organizacji zatrudniających dziesiątki tysięcy pracowników, było to 240 mln \$;

Aby uzyskać więcej szczegółów na temat powyższego badania, [skontaktuj się z Knoco](#).

## Jak mierzyć wartość KM?



Są dwie główne drogi, aby mierzyć wartość Zarządzania Wiedzą:

- Pomiary „przed i po”;
- Mierzenie wartości konkretnych transakcji.

Metoda „przed i po” obejmuje następujące zadania:

- Określić obszar biznesowy - na przykład projekt czy pakiet projektów;
- Wybrać wskaźnik biznesowy który mierzy wyniki (koszty, czas, jakość, satysfakcja klienta etc.);
- Zgromadzić dane, które będą danymi porównawczymi;
- Wprowadzić zarządzanie wiedzą;
- Zmierzyć nowe wartości wybranych wskaźników.

Idealnym rozwiązaniem jest wykorzystywanie do mierzenia wartości poprawionych wyników standardowych metod raportowania. Powiedzmy, że projekt był krótszy niż normalnie, wówczas powinien być wykazany w kategoriach dotrzymania terminów. Jeżeli są zaoszczędzone koszty, wówczas projekt powinien być raportowany poprzez dane finansowe. Poprzez mierzenie wyników przed i po zaimplementowaniu KM, można uzyskać argumenty, które wykażą, że KM było znaczącym czynnikiem w dostarczeniu wartości.

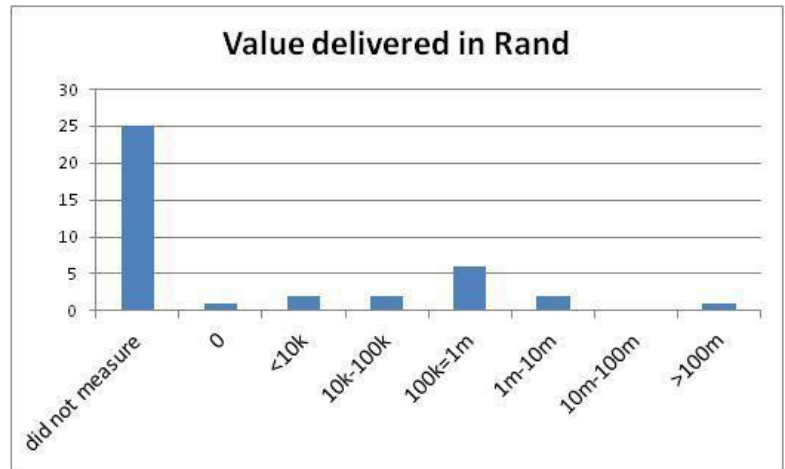
Metoda mierzenia wartości „przed i po” jest stosowana na wczesnych etapach wdrożenia Zarządzania Wiedzą i często jest wykorzystywana w [projektach pilotażowych](#) oraz do uzasadnienia koncepcji. Nasz znany i popularny [warsztat Bird Island](#) wykorzystuje metodę „przed i po” do mierzenia wartości dodanej wiedzy w prostej symulacji przeprowadzanej w klasie.

Druga metoda - metoda mierzenia wartości konkretnych transakcji wiedzy przebiega następująco:

- Wprowadzić [system \(framework\) Knowledge Management](#) ułatwiający poszukiwanie wiedzy u innych i dzielenie się z nimi swoją wiedzą;
- Wybrać konkretne przykłady dzielenia się wiedzą;
- Zidentyfikować wartość w każdym z przypadków.

Ta druga metoda jest często stosowana dla mierzenia wartości będącej efektem współpracy Communities of Practice. Dla przykładu, w Siemensie, ludzie zadający pytanie na forum CoP, muszą wstępnie wskazać szacowaną wartość skutków biznesowych, jakich dostarczyłaby odpowiedź (innymi słowy, szacowaną wartość rozwiązane problemu) w zakresie od 1000 € do 1 miliona €. W ConocoPhillips i Shell, jeden z członków zespołu KM kontaktuje się z ludźmi, którzy zadali pytanie i pyta ich a) czy otrzymali odpowiedź na pytanie i czy b) ile ta odpowiedź pozwoliła im zaoszczędzić (lub jaka wartość została wytworzona dzięki odpowiedzi). Siemens oszacował, że dzielenie się wiedzą w ten sposób dostarcza wartości 3,5 mln € miesięcznie, a Shell szacuje wartość na 200 mln € rocznie.

## Wykazywanie wartości



Przeprowadzane ostatnio przez Knoco South Africa ogólnokrajowe badanie wykazało, że 65% respondentów nie mierzyło wartości dodanej dzięki ich aktywności w obszarze KM (patrz wykres powyżej). Badanie wykazało również, że wiele programów KM w tym kraju jest niedofinansowanych i często nie ma dedykowanego budżetu. Związek pomiędzy tymi dwoma faktami jest wyraźny.

Poparcie kadry zarządzającej dla KM najlepiej jest zdobyć wskazując konkretną wartość dodaną. To oznacza, że ludzie odpowiedzialni za KM muszą wykazać, że dzięki ich aktywności taka wartość dodana się pojawiła, materialna lub niematerialna. Wartość musi być widoczna dla liderów i managerów w całej organizacji, ale też dla ludzi i zespołów uczestniczących w działaniach KM. Jednocześnie liderzy i managerowie muszą wymagać od zespołów KM, aby koncentrowali się na tych działaniach KM, które dostarczają wartość organizacji. Praktycy KM muszą działać jako „wewnętrzni przedsiębiorcy” i proaktywnie poszukiwać okazji dostarczenia wartości dzięki KM. Robienie tego skutecznie wymaga pewnych umiejętności, szczególnie, jeśli nie ma się biznesowego doświadczenia w organizacji.

Odgrywanie roli Wewnętrznego Przedsiębiorcy może być zadaniem bardzo satysfakcjonującym, które umożliwi specjalistom Zarządzania Wiedzą znacznie podnieść ich wartość dla organizacji. Prawdą jest, że jest to rola, która jest najlepiej dopasowana do ludzi z bezpośrednim doświadczeniem biznesowym. Doświadczenie ułatwia znajdowanie okazji dodania wartości i takie projektowanie procesów KM, aby były zorientowane na te możliwości. Nasze doświadczenia są jednak takie, że

te umiejętności mogą zostać znacznie podniesione poprzez szkolenia. I jak to na ogół jest, doskonalenie przychodzi wraz z praktyką.



**Ian Corbett,**  
**Knoco S**  
**Africa**

Knoco South Africa planuje przeprowadzenie serii webinarów, których celem jest przekazanie praktykom KM

podstawowych umiejętności o wiedzy i procesach, jakich potrzebują aby strategicznie zaplanować odpowiednie podejście do wdrożenia KM w organizacji tak, aby uzyskać i utrzymać poparcie kierownictwa. Jeżeli chcesz więcej informacji na ten temat, napisz maila na adres [ian.corbett@knoco.co.za](mailto:ian.corbett@knoco.co.za)

## Koszt nie-wiedzenia

Innym spojrzeniem na potencjalną wartość zarządzania wiedzą jest spojrzenie na wartość, jaką utraciłeś z powodu nie posiadania wiedzy - koszt „nie-wiedzenia”. Ewa Stelmaszek (Knoco Poland) dzieli się taką oto opowieścią.



Jest to historia, w którą były zaangażowane dwa słonie. Jeden słoń to duży dostawca rozwiązań IT. Drugi, potencjalny klient, to bank. Jeden słoń chciał sprzedać swoje usługi drugiemu. Były rozmowy, prezentacje, oferty, kosztowne i wymagające czasu działania. Rozgrywana była szansa sprzedażowa.

Doszło wreszcie do spotkania, o co nie było łatwo. I podczas tego spotkania jeden z uczestników, pracownik banku, powiedział nagle: „My już mamy jeden z waszych programów. Dory produkt, ale w zeszłym mieliśmy problem i nie wiedzieliśmy jak go rozwiązać. Próbowaliśmy uzyskać pomoc w waszej firmie, ale nie udało nam się. Wszyscy, z którymi się kontaktowaliśmy odmówili pomocy. Dokładnie mówiąc, był to program firmy, którą przejęliście parę lat temu. Przed przejęciem nie mieliśmy problemu ze wsparciem, po przejęciu nie mieliśmy żadnej pomocy.”



**Ewa**  
**Stelmaszek,**  
**Knoco Poland**

Pracownicy dostawcy oprogramowania nawet nie wiedzieli, że taka sytuacja miała miejsce. Wiedza o produkcie i kliencie wyparowała po przejęciu. Wartość? To był duży klient i to mógł być BARDZO duży kontrakt.

W tym przypadku, koszt nie-wiedzenia był kosztem straconego kontraktu; kosztem, który skuteczne Zarządzanie Wiedzą mogło pozwolić uniknąć.

## Dostarczenie wiedzy wymaga czasu



**Cory**  
**Cannon, Knoco**  
**US (Kansas)**

Kiedy rozmawiam z kadrą zarządzającą na temat wprowadzenia KM do ich firmy czy organizacji, to na ogół wydają się poszukiwać kogoś, kto po prostu weźmie na siebie wdrożenie konkretnego narzędzia współpracy. Często są zaskoczeni, kiedy wyjaśniam szczegółowo co Zarządzanie Wiedzą może zrobić dla ich organizacji. Wyjaśniam wtedy, że powinni nie tylko patrzeć na konkretne narzędzia, ale także jak organizacja funkcjonuje jako całość. Może są funkcje albo ludzie, którzy muszą zmienić zakres swojej pracy albo procesy, których używają żeby zakończyć zadanie.

Czas i zrozumienie są największymi zyskami z wprowadzenia KM do firmy. Wartości pieniężne przyjdą później, ale rozpocząć trzeba od wyraźnej wspólnej wizji, że wszyscy pracownicy mają swój wkład i są zaangażowani w proces, który sprawia że ich praca jest lepsza. To sprawi, że całe przedsiębiorstwo będzie funkcjonowało bardziej skutecznie i będzie dostarczało wartość.

Nasze badanie pokazało, że są relatywnie małe korzyści w pierwszym roku wprowadzenia KM, ale organizacje, w których KM funkcjonuje 4, 8 i 16 lat raportują średnią wartość dostarczoną dzięki KM na poziomie odpowiednio 3 mln\$, 25 mln\$ i 280 mln\$.

## Infografika „KM i wartość”

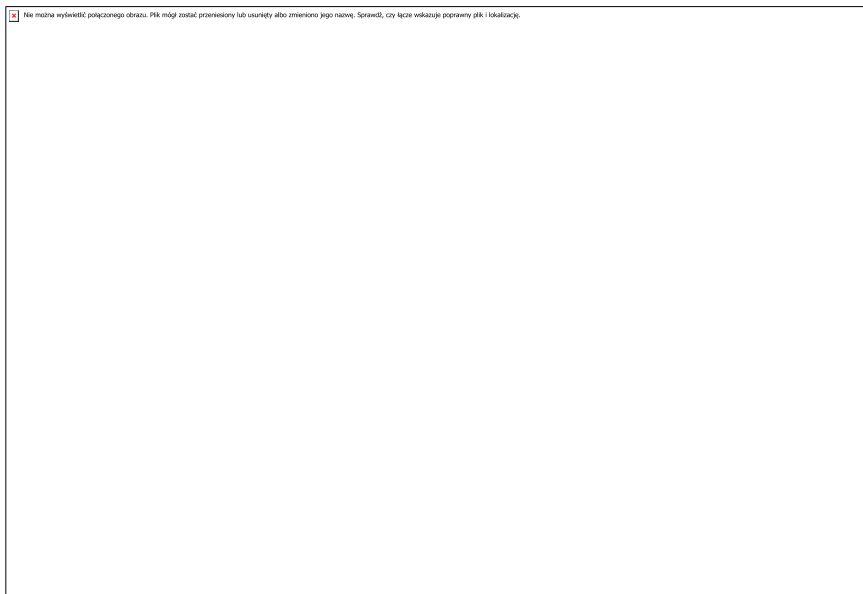
Ewa opracowała infografikę „KM and Value”, która może być ściągnięta w pełnym rozmiarze z naszej strony [Knoco Resources page](#). w wersji angielskiej lub z ze strony [Knoco Poland](#) w wersji polskiej.



 Nie można wyświetlić połączonego obrazu. Plik mógł zostać przeniesiony lub usunięty albo zmieniono jego nazwę. Sprawdź, czy łącz wskazuje poprawny plik i lokalizację.

## Nowości Knoco

### Działania Knoco; ostatnie i planowane



Nick był ostatnio w Berlinie na spotkaniu **grupy roboczej ISO**, pracującej nad standardem Zarządzania Wiedzą ISO (zdjęcie powyżej jest zrobione przed DIN, Niemieckim Instytutem Normalizacyjnym).

15.06 Javier ([Chile](#)) będzie uczestniczył w **konferencji w Baja California** (Meksyk) na temat "[Knowledge management w edukacji](#)", dla Cobach, będzie prowadził również szkolenie dla menadżerów ds. szkoleń wszystkich instytucji rządowych Katalonii w dniach 20.06 do 5.07; będzie pomagał również Minining Group w realizacji projektu transferu najlepszych praktyk; będzie także pomagał spółce usługowej usystematyzować wiedzę grupy menadżerów, którzy pracują z najważniejszymi klientami.

Rupert ([UK](#)) właśnie skończył potężny **KM Toolkit** dla przemysłu lotniczego i przeprowadził duży assessment dla firmy z przemysłu chemicznego. Mamy nadzieję, że w następnych latach będziemy nadal pomagać im doskonalić i rozwijać umiejętności KM.

Don i Andrew ([USA](#)) pracowali z **US Border Patrol**. Ponad 21,000 funkcjonariuszy Straży Granicznej strzeże granic USA. Zarządzanie Wiedzą zostało bezsprzecznie uznane przez liderów i pracowników jako kluczowe dla ich sukcesu. Dlatego też w El Paso, TX, zostało przeprowadzone 4-dniowe szkolenie Knoco Knowledge Manager

Training class. Po szkoleniu uczestnicy przyjęli role Championów KM w swoich obszarach roboczych i została zainicjowana Community of Practice Championów.

5 lipca w Barcelonie Javier będzie współprowadził promocję/prezentację książki "[New training models for public service workers](#)„ Jesusa Martinez, Head of Management Training and New Programs w Departamencie Sprawiedliwości rządu Katalonii. W książce są zebrane przykłady współpracy i communities of practice w różnych instytucjach rządu Katalonii.

Cory ([USA](#)) pisze pracę na temat „Knowledge Management in a Combined/Joint Environment” (tj. działania militarne wymagające współpracy różnych krajów lub sił). Praca powinna być gotowa przed lipcem.

Nick i Rupert ([UK](#)) będą występować na konferencji [Knowledge Management UK](#) ; Nick będzie mówił na temat „łańcucha dostaw wiedzy” 15 czerwca, a Rupert na temat KM w Armii Brytyjskiej.

Otrzymaliśmy właśnie duży kontrakt w Iranie i niedługo startujemy. Dobra robota, Aryan ([Iran](#)).

---

### Krajowe badanie KM

Zakończone ostatnio krajowe badanie na temat KM w RPA było przeprowadzane w czasie kiedy gospodarka RPA przechodzi przez trudny okres. W badaniu prowadzonym przez [Knoco South Africa](#) wzięło udział 71 respondentów z całego kraju, reprezentujących różne sektory, łącznie z międzynarodowymi firmami posiadającymi zespoły KM w lokalnych biurach. Badanie przedstawia stan KM i wskazuje na interesujące trendy, w tym wzrastające wykorzystanie urządzeń mobilnych - trend, który z pewnością będzie postępował.

⚠ Nie można wykonać podłączenia obrazu. Plik mógł zostać przeniesiony lub usunięty albo zmieniono jego nazwę. Sprawdź, czy łącze wskazuje poprawnie plik i lokalizację.

Dla wielu organizacji reprezentowanych w badaniu, kluczowymi zagadnieniami na które KM jest ukierunkowane są retencja wiedzy i budowanie kompetencji. Widać również wyraźnie, że wdrożenie KM do stanu pełnej dojrzałości wymaga nie mniej niż 4 lat. Wyniki zostały udostępnione the SABS Technical Committee, która pracuje nad narodowym standardem Zarządzania Wiedzą.

Knoco is the registered trademark of Knoco Ltd.

All company details can be found at [www.knoco.com](http://www.knoco.com)

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

Knoco Ltd, 37 Portland Rd, Kilmarnock, KA1 2DJ, UK