



Knoco Newsletter

Czerwiec 2018

Projekty pilotażowe w Zarządzaniu Wiedzą Dlaczego ich potrzebujemy i jak działają



W tym numerze



• [Potrzeba projektów pilotażowych w Zarządzaniu Wiedzą](#)

• [Jaki rodzaj projektów tworzy dobrego pilota?](#)

• [„Minimum viable product”](#)

• [Jak wartościować i jak wybierać pilota?](#)

• [Jak prowadzić projekt pilotażowy?](#)

• [3 kluczowe role w Zarządzaniu Wiedzą](#)

• [Wydarzenia Knoco](#)

Pozostałe wiadomości



- [Nowości Knoco](#), w tym nowości o normie ISO i wolny dostęp do raportu Knoco z

Tematem obecnego Newslettera są [projekty pilotażowe w Zarządzaniu Wiedzą](#). Są to projekty prowadzone na wczesnych etapach wdrożenia KM, a ich zadaniem jest potwierdzenie koncepcji, osiągnięcie „szybkich sukcesów” i przetestowanie Systemu Zarządzania Wiedzą (ang. *KM Framework*).

W Newsletterze wyjaśniamy po co są projekty pilotażowe, jak funkcjonują i jak wybrać projekty najlepiej dopasowane do wdrożenia Zarządzania Wiedzą i programu zmiany kultury w organizacji.

Potrzeba projektów pilotażowych w Zarządzaniu Wiedzą

Wczesne etapy Wdrożenia Zarządzania Wiedzą często obejmują testowanie i pilotaż. To dwie różne rzeczy.

O testowaniu mówimy wtedy, kiedy stosuje się pojedyncze narzędzie Zarządzania Wiedzą, proces albo technologię, do pojedynczego zagadnienia biznesowego, aby wykazać wartość tego narzędzia i zademonstrować, że to narzędzie może być zastosowane w tej konkretnej organizacji. Test dowodu wartości trwa zazwyczaj kilka dni, albo tygodni w najlepszym przypadku.

badania o stanie Zarządzania Wiedzą.

[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](#)

[Blog Nicka](#)

[Blog Ruperta](#)

[Blog Javiera](#) po hiszpańsku

[Blog Vedalisa](#) po francusku

[Blog Ewy](#) po polsku

[Knoco na YouTube](#)

Natomiast [projekt pilotażowy](#) obejmuje cały, kompletny system Zarządzania Wiedzą (choć często uproszczony), zastosowany do problemu biznesowego. Zadaniem pilota jest rozwiązanie tego problemu, dostarczenie wartości, zdobycie wiedzy i wytworzenie historii sukcesów. Pilotaż może trwać kilka miesięcy lub nawet rok.

Trzeba rozróżnić te dwie rzeczy. Test pojedynczego narzędzia udowodni wprawdzie potencjał tego narzędzia, ale nie udowodni wartości biznesowej Zarządzania Wiedzą dla tej konkretnej organizacji - jedno narzędzie samo nie wniesie wartości. Żeby tak się stało, potrzebne jest wdrożenie kompletnego systemu KM, nawet jeśli byłby to system o minimalnej funkcjonalności (MVP - Minimum Viable Product). Takie wdrożenie to właśnie jest pilotaż [Systemu Zarządzania Wiedzą](#).

Projekty pilotażowe Zarządzania Wiedzą mają cztery cele:

- Cel 1 - wnieść wartość. Pierwszych kilka projektów pilotażowych będzie „dowodami wartości” i ludzie będą je uważnie obserwować, żeby zobaczyć czy zarządzanie wiedzą działa i czy wnosi wartość w kontekście organizacyjnym. Można spotkać w organizacji ludzi, którzy mówią „tak, zarządzanie wiedzą brzmi dobrze i ja rozumiem, jak to funkcjonuje w Fordzie, Shellu czy w wojsku, ale nasz biznes jest inny.” Skuteczny projekt pilotażowy pokaże, że [zarządzanie wiedzą może wnieść wartość](#) w tej konkretnej organizacji.
- Cel 2 - dostarczyć wiedzę. Projekt pilotażowy może dostarczyć dużo wiedzy o tym, jak zarządzanie wiedzą funkcjonuje w tej konkretnej organizacji i jak może być wdrożone w tej konkretnej kulturze organizacyjnej. Pilot to poligon doświadczalny dla wdrożenia Zarządzania Wiedzą.
- Cel 3 - przynieść korzyści finansowe. Jeżeli pilot jest zakończony sukcesem, to dostarczy organizacji wartości finansowej, tak więc będzie zasługiwał na kontynuację ze względu na samego siebie, jako „Quick Win”.
- Cel 4 - wygenerować historie sukcesów i inne materiały marketingowe. Powinno być możliwe uzyskanie z projektu pilotażowego dobrych materiałów marketingowych, w postaci opowieści, argumentów, cytatów i filmów. Będzie to niesłychanie wartościowe na późniejszym etapie fazy upowszechnienia, historie sukcesów z pilotażu mogą pomóc zmienić kulturę organizacyjną.



[Skontaktuj się z Knoco](#) jeśli potrzebujesz pomocy w zakresie [projektów pilotażowych Zarządzania Wiedzą](#).

Jaki rodzaj projektów jest materiałem na dobrego pilota?

Projekt pilotażowy powinien wykorzystywać Zarządzanie Wiedzą do rozwiązywania problemów biznesowych, musi być więc zorientowany na problem, a nie na rozwiązanie. Jego celem jest przetestowanie i zademonstrowanie, że Zarządzanie Wiedzą może zrobić to, co jest zakładane. Poniższe przykłady pomogą to wyjaśnić.

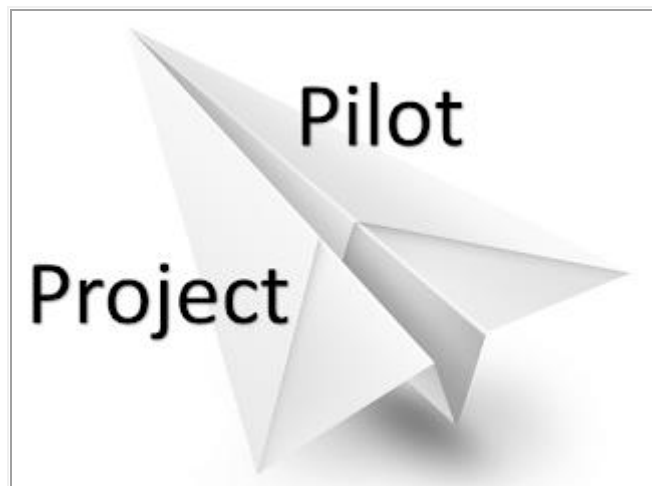
- „Stworzenie portalu do sprzedaży” nie jest skutecznym pilotem, ale „Wykorzystanie Zarządzania Wiedzą do poprawy wyników sprzedaży w Niemczech” już jest.
- „Testowanie lepszej wyszukiwarki” nie jest skutecznym pilotem, ale „wykorzystanie Zarządzania Wiedzą do zredukowania kosztów nowej linii produkcyjnej” jest.
- "[Uruchomienie community of practice](#) dla geologów" nie jest skutecznym pilotem, ale "wykorzystanie Zarządzania Wiedzą do poprawy prognoz zjawisk geologicznych" jest.

W większości przypadków pilot obejmuje wiele jednostek organizacyjnych, czy wiele projektów i szuka dróg rozwoju,

współdzielenia, transferu i ponownego wykorzystania wiedzy, aby rozwiązywać problemy biznesowe organizacji.

Jeżeli Zarządzanie Wiedzą ma pomóc w rozwiązaniu problemu, to ten problem musi być w jakiś sposób związany z wiedzą. Są cztery typy potencjalnych problemów, na które można zwrócić uwagę:

- Tam, gdzie jest krytyczna aktywność biznesową, nowa dla jednej z części organizacji, a gdzie szybkie uczenie dostarczy korzyści biznesowych. Jeśli aktywność jest nowa tylko dla jednej części organizacji, wówczas transfer wiedzy z miejsca, gdzie było to już wcześniej robione może przynieść ogromne korzyści;
- Tam, gdzie jest aktywność powtarzalna, dla której konieczne jest stałe doskonalenie, zarządzanie wiedzą może przyspieszyć proces uczenia się;
- Tam, gdzie jest aktywność prowadzona w różnych lokalizacjach i gdzie są różne poziomy skuteczności; w tych przypadkach zarządzanie wiedzą może pomóc w przekazaniu wiedzy od skutecznego pracownika, do mniej skutecznego, aby poprawić jego efekty;
- I wreszcie, tam, gdzie jest obszar biznesowy, który cierpi na zastój z powodu braku wiedzy. W tym przypadku zarządzanie wiedzą może pomóc rozwinąć wiedzę potrzebną do przełamania impasu.



[Skontaktuj się z Knoco](#) aby dowiedzieć się więcej o zarządzaniu wiedzą

„Minimum viable product”

Jeżeli Zarządzanie Wiedzą ma rozwiązać problem biznesowy, to jest potrzebny system (framework). Nie musi to być system skomplikowany czy kosztowny; może być najprostszy, ale taki, który pozwala zrobić wszystko to, co trzeba. W Lean Manufacturing jest znana koncepcja "minimum viable product" (MVP). Warto o tej koncepcji pamiętać, kiedy prowadzi się pierwszy projekt pilotażowy Zarządzania Wiedzą. MVP jest najprostszą i najłatwiejszą wersją produktu, jaki można zaprojektować, ale który spełnia oczekiwania klienta. W branży informatycznej deweloper buduje i wypuszcza całkowicie podstawową wersję MVP produktu, ażeby otrzymać informację zwrotną od klienta o produkcie i uzyskać jakieś korzyści. Możemy zastosować to samo podejście do Zarządzania Wiedzą i uruchomić pilotaż podstawowej wersji Systemu Zarządzania Wiedzą, aby otrzymać informację zwrotną od klienta i zademonstrować uzyskane korzyści.

Są dwa kluczowe słowa w wyrażeniu Minimum Viable Product (MVP):

- „Viable” - po pierwsze produkt powinien być **użyteczny**. Innymi słowy, powinien rozwiązywać problem klienta, wносить wartość i zapewnić kompletne doświadczenia pierwszym użytkownikom. Zamieszczony poniżej diagram ilustruje tę zasadę. Jeśli ktoś chciałby stworzyć pierwszy samochód wykorzystując procesy *lean* i *agile*, nie powinien rozpoczynać od produkcji kół, potem osi, potem nadwozia, ponieważ żaden z tych elementów sam w sobie nie jest funkcjonalny. Byłoby lepiej zbudować elektryczną deskorolkę, potem skuter, potem motocykl, tak aby każdy krok dawał kompletne doświadczenie na temat różnych pojazdów kołowych.
- „Minimum” - po drugie, produkt powinien być minimalny. Powinien obejmować najmniejszy zestaw elementów, ale taki, który jednak wnosi wartość. To tworzy punkt startowy, który pozwala dowiedzieć się jak użytkownik współpracuje z produktem, a co z kolei pozwoli zrobić następny krok. W kategoriach Zarządzania Wiedzą, może lepszym rozwiązaniem byłoby np. wykorzystać tablicę informacyjną zamiast portalu, Excela zamiast systemu zarządzania lekcjami, albo spotkań zamiast współpracy online lub zaangażować raczej ochotników niż ustanawiać nowe role Zarządzania Wiedzą.

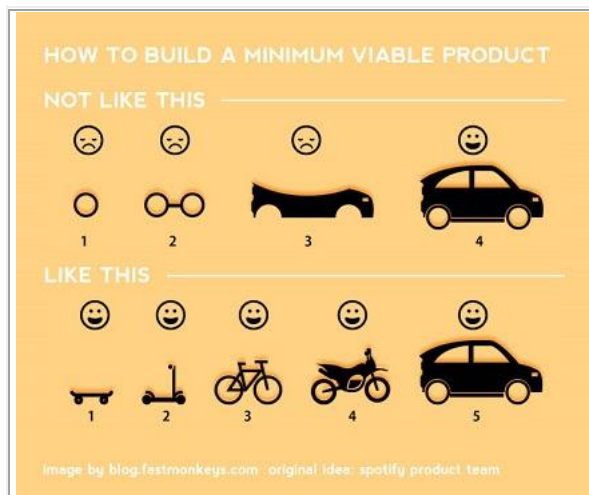
Pilotaż jest wykorzystaniem koncepcji MVP w Zarządzaniu Wiedzą - zastosowanie po raz pierwszy rozwiązań zarządzania wiedzą w stosunku do początkującej grupy użytkowników, aby przetestować koncepcję i dostarczyć wartości biznesowej. Minimum viable product jest najprostszym systemem Zarządzania Wiedzą, jaki można zastosować.

Jako przykład - jeśli chce się uruchomić projekt pilotażowy w obszarze, w którym wiedza powinna być współdzielona pomiędzy wieloma jednostkami organizacyjnymi, można zastosować jedno z dwóch podejść.

Typowym podejściem, stosowanym aż nazbyt często jest wprowadzenie technologii (np. Yammer, albo Jive) i oczekiwanie, że ludzie zaczną ją wykorzystywać. Jednakże nie jest to ani minimalne (obie te technologie są rozwinięte z wieloma opcjami), ani nie jest użyteczne (sama technologia nie będzie skuteczna).

Lepiej jest wprowadzić prosty system (*framework*), taki jak koordynator *community* (rola), który organizuje comiesięczne dyskusje (proces), w formie konferencji z wykorzystaniem łączy telefonicznych (technologia), aby przedyskutować zidentyfikowane krytyczne tematy związane z wiedzą (governance). Kiedy ludzie zgromadzeni w *community* zobaczą, że minimalny system wnosi wartość, wówczas mogą zacząć budować dalej w oparciu o niego, aż będą mieli Zarządzanie Wiedzą, który w pełni spełnia ich oczekiwania.

Dobra rada: zastosuj podejścia *lean* i *agile*; zacznij od prostego systemu MVP, wprowadź „deskorkę Zarządzania Wiedzą”, przetestuj ją z użytkownikami, naucz się na niej i buduj następną poprawioną wersję. Niebawem będziesz miał swoje Porsche Zarządzania Wiedzą.



Jak budować MVP

[Image by blog.fastmonkeys.com](http://blog.fastmonkeys.com), idea: spotify product team

[Skontaktuj się z Knoco](#) aby dowiedzieć się więcej o MVP w Zarządzaniu Wiedzą

Jak wartościować i jak wybierać pilota

Jeśli rozejrzysz się dookoła, to znajdziesz wiele okazji biznesowych dla projektów pilotażowych. Twój „słów z okazjami” przepelni się szybko i będziesz musiał znaleźć sposób, aby porównać i uszeregować te okazje pilotażowe według wartości. Jak to zrobić? Mamy opracowane swoje kryteria oceny, które wykorzystujemy od 15 lat, na które składają się 4 następujące pytania:

- Jeżeli projekt będzie skuteczny, czy będziemy mogli zmierzyć wartość, żeby w ten sposób zademonstrować, że pilotaż się sprawdził?
- Czy jest silne poparcie kadry zarządzającej dla pilotażu i dla zarządzania wiedzą w obszarze potencjalnego pilota?
- Jeśli zostanie wytworzona wiedza, czy jest ona użyteczna tylko dla zespołu pilotażowego, czy też może być wykorzystywana przez innych użytkowników w organizacji, umożliwiając w ten sposób rozpowszechnianie rezultatów i korzyści?
- Na koniec, czy jest możliwe ukończenie pilota w czasie i w ramach dostępnych zasobów (pieniądze, ludzie, zasoby, etc.)?

Każdy pilot, dla którego można zdecydowanie odpowiedzieć TAK na wszystkie z powyższych pytań, będzie znajdował się wysoko w rankingu projektów i będzie odpowiedni, aby go wybrać jako część programu Zarządzania Wiedzą. Ile projektów pilotażowych realizować jednocześnie? Tyle, ile można, ale nie więcej.

Proces wyboru odpowiedniego projektu jest następujący:

- Przeanalizować biznes, aby znaleźć listę zagadnień, które Zarządzanie Wiedzą może pomóc rozwiązać.
- Uporządkować projekty pilotażowe według 4 powyższych kryteriów, i startując od projektu stojącego w rankingu najwyżej, wybrać tak wiele projektów jak to jest możliwe, biorąc pod uwagę czas i zasoby.
- Wybrać portfolio pilotów, które testują wszystkie elementy systemu (framework) Zarządzania Wiedzą. W BP, na przykład, z centralnym zespołem składającym się z 12 pracowników w pełnoetatowych, prowadziliśmy jednocześnie 4 projekty pilotażowe. W Marsie, z mniejszym zespołem, prowadzili 2 rocznie.

Typowe projekty pilotażowe, w jakie w Knoco byliśmy zaangażowani obejmowały:

- Zredukowanie kosztów i czasu przestojów remontowych w rafinerii;

- Wzrost sprzedaży czekolady w krajach rozwijających się;
- Redukcja defektów w oprogramowaniu telekomunikacyjnym;
- Zdobywanie kontraktów na szpitale rządowe;
- Poprawa podziemnych technik górniczych;
- Poprawa bezpieczeństwa w urządzeniach przesyłu energii elektrycznej;

[Skontaktuj się z Knoco](#) aby uzyskać pomoc na temat wartościowania i wyboru projektów pilotażowych.

Jak prowadzić projekt pilotażowy?

Projekt pilotażowy Zarządzania Wiedzą składa się z kilku kroków, tak jak każdy inny projekt.

1. Najpierw trzeba podnieść poziom świadomości w docelowym obszarze. Być może trzeba zrobić trochę działań „marketingowych”, żeby zaangażować ludzi.
2. Następnie trzeba się przyjrzeć projektowi, aby oszacować jaki czas i jakie zasoby będą potrzebne i aby zdecydować, jak będą mierzone rezultaty;
3. Dostosować lokalny MVP system (framework), tak aby był dopasowany do stylu pracy zespołu pilotażowego;
4. Włączyć procesy i działania zarządzania wiedzą w procesy biznesowe;
5. I wreszcie należy zmierzyć i dostarczyć rezultaty;

Krok 3 jest krokiem, który do oceny sytuacji wymaga największego zaangażowania Zarządzania Wiedzą. Rola doradcy (wsparcia) Zarządzania Wiedzą, opisana poniżej jest odpowiedzialna za tą ocenę, zaprojektowanie lokalnego systemu zarządzania wiedzą i facylitację związanych z nim procesów i technologii.

Jeżeli projekt pilotażowy ma być sukcesem, to wymiana wiedzy będzie prowadzić do redukcji kosztów, wzrostu rentowności albo innego miernika biznesowego. To z kolei da historię sukcesu, którą można wykorzystać do dalszej promocji korzyści ze zmiany w organizacji. Ta historia będzie przyjęta najlepiej wtedy, kiedy będzie opowiedziana językiem stosowanym przez zaangażowanych ludzi. Warto poprosić jednego z menedżerów lub kluczowych graczy w zespole projektowym

pilotażu o zdefiniowanie tych korzyści. Jeżeli uda się wydstać od nich cytaty, albo wideo, to będzie bardzo pomocne.

Czasem może być dosyć trudne wyodrębnić wkład zarządzania wiedzą w sukces, ale możliwe powinno być wygłoszenie takiego stwierdzenia, jak „zarządzanie wiedzą pomogło uzyskać 20% oszczędności na kosztach, w stosunku do poprzednich kosztów tej aktywności”, albo nawet „bez zarządzania wiedzą, nie bylibyśmy w stanie osiągnąć tych 20% oszczędności, w stosunku do poprzednich kosztów tej aktywności”.

[Skontaktuj się z Knoco](#) aby uzyskać pomoc w określeniu zakresu i planu twojego pilota Zarządzania Wiedzą.

3 kluczowe role w pilotażu Zarządzania Wiedzą

Aby zapewnić sukces, powinny zostać ustanowione 3 role:

- Rola sponsora biznesowego, który działa jako klient projektu wewnątrz organizacji. Sponsor gra aktywną rolę w ustanawianiu kierunku, dostarczaniu zasobów i uzgadnianiu celów i produktów. Sponsor biznesowy prawdopodobnie będzie menedżerem jednostki organizacyjnej i kluczowe jest, aby był zaangażowany w sukces projektu.
- Rola lokalnego menedżera projektu pilotażowego. Ta osoba odpowiada za to, żeby projekt dostarczył rezultaty. Jest ważne, aby tę rolę wypełniał ktoś z wewnątrz jednostki, tak, że projekt był postrzegany jako wewnętrzny raczej, a nie jako coś, co jest „robione dla nas przez zewnętrznych specjalistów”. Osoba zajmująca się Zarządzaniem Wiedzą nie powinna nigdy być menedżerem projektu pilotażowego.
- I wreszcie rola doradcy zarządzania wiedzą czy też osoby wspierającej. Ta osoba ściśle współpracuje z lokalnym menedżerem projektu pilotażowego dostarczając narzędzi zarządzania wiedzą i technologii oraz facylitując procesy zarządzania wiedzą. Doradca zarządzania wiedzą będzie członkiem zespołu wdrażającego Zarządzanie Wiedzą i będzie zwrotnie dostarczał wiedzę z projektu pilotażowego do zespołu Zarządzania Wiedzą. Doradca może być zaangażowany w pełnym wymiarze czasu w projekcie pilotażowym, w zależności od jego złożoności i zakresu.

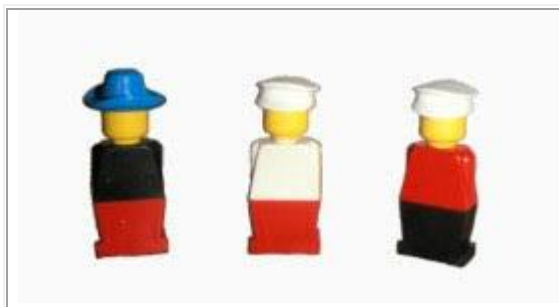


Image from wikimedia commons

[Skontaktuj się z Knoco](#) aby uzyskać pomoc w zdefiniowaniu tych ról i szkolenia.

Nowości Knoco

Niektóre wydarzenia z rodziny Knoco:

Norma ISO dla Zarządzania Wiedzą - obecny status

Prace przy normie ISO dla Zarządzania Wiedzą (ISO 30401) są już zakończone. Wszystkie uwagi otrzymane na etapie publicznych konsultacji były poddane dyskusji. W rezultacie standard został zaktualizowany i zrewidowany. Obecnie jest w rękach korektorów ISO i tłumaczy. Oczekujemy, że będzie dostępny w okolicach września.



Grupa ISO w Paryżu, finalizująca Standard Zarządzania Wiedzą. Nick jest całkiem z prawej.

Raport Knoco o stanie Zarządzania Wiedzą - teraz publicznie dostępny

Zdecydowaliśmy, że wyniki naszego badania będą publicznie dostępne. Raport o wynikach badań w 2014 i 2017, który napisaliśmy, można bezpłatnie [zamówić online](#). Jedyne, co chcielibyśmy wiedzieć w zamian to kim jesteście i do czego potrzebujecie naszego raportu. Włożyliśmy wiele czasu i wysiłku w to badanie, jesteśmy z niego bardzo dumni i dlatego jesteśmy bardzo zainteresowani jak będzie wykorzystane.

[Order the survey here.](#)

Knoco Chile

29 czerwca, Javier będzie brał udział w 15-tej międzynarodowej konferencji ["Developments in economic theory and policy"](#). Będzie przemawiał w trakcie sesji "Intellectual Capital: Persons, knowledge and innovation. Conceptual framework" an my conference will be named "Organizational capital: Why organizations struggle to learn and reuse knowledge"

Knoco Spain

9,10,11 maja Joaquim i Javier brali udział w [International EDO Congress](#). Obaj przedstawiali prezentacje i wspólnie poprowadzili warsztaty Bird Island dla około 40 uczestników.



Delegates at the Knoco Bird Island exercise ran by Joaquim and Javier

[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