

СОЗДАНИЕ БАЗЫ ЗНАНИЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СДО

**УСКОВ АНДРЕЙ ВАЛЕРЬЕВИЧ
НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА
ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОАО «ОГК-1»**

Краткая информация о компании



ОАО «ОГК-1» - крупнейшая тепловая генерирующая компания в России
Установленная мощность 9531 МВт.

Ключевые определения

- **Знания (Knowledge)** — необходимая людям информация, используемая ими по определенным правилам и в соответствии с определенными процедурами и с учетом отношения (понимание, одобрение, игнорирование, согласие, отрицание и т. д.) людей к этой информации.
- **Формализованные знания (Explicit Knowledge)** — знания, содержащиеся в письмах, докладах, отчетах и т. д., те знания, которые можно задокументировать, отобразить в виде документов; около 20% знаний в сообществе/компании можно формализовать.
- **Неформальные знания (Tacit Knowledge)** — знания, которые трудно или невозможно формализовать; интуитивные знания, ощущения, впечатления, мнения; около 80% всех знаний сообщества; эти знания остаются у членов сообщества/сотрудников компании, если они покидают сообщество или компанию.
- **Управление знаниями (Knowledge Management)** — процесс создания условий для выявления, сохранения и эффективного использования знаний и информации в сообществе. Стратегия, направленная на предоставление вовремя нужных знаний тем членам сообщества, которым эти знания необходимы для того, чтобы повысить эффективность деятельности сообщества.
- **Инструменты управления знаниями (Knowledge Tools)** — совокупность технологических решений для выявления, хранения, передачи, структуризации, обработки, преобразования, распространения и проведения других операций со знаниями и информацией, если это необходимо для эффективной деятельности сообщества; совокупность организационных методов и решений, позволяющих создать условия для эффективного обмена знаниями и информацией.
- **Обмен знаниями (Knowledge Sharing)** — процесс постоянной циркуляции знаний в сообществе, осуществляемый различными способами, по определенным правилам и согласно определенным процедурам с использованием технологических решений и/или при помощи организационных методов.
- «КМ — это организация управленческих действий на основе всех информационных ресурсов компании» (Дж. Каффри).

Известные законы исходных данных Спенсера:

- **Каждый может принять правильное решение, располагая достаточной информацией.**
- **Хороший руководитель способен принять решение, располагая недостаточной информацией.**
- **Идеальный руководитель может принять решение, не зная абсолютно ничего.**

Влияние организационных факторов

- **СТАТУС**
- **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**
- **БЮДЖЕТ**
- **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА**
- **СТРАТЕГИЯ**
- **ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ** для сотрудников компании, в обязанности которых будут входить также некоторые КМ-функции.
- **ИНВЕСТИЦИИ**
- ...

Технические и технологические характеристики

- СДО (тип, функционал и структура)
- Локальная сеть и иные ресурсы
- Компьютерная база
- Каналы связи и проч...
- Модульность
- Масштабируемость
- ...

Человеческий фактор

- **Корпоративная культура.**
- **Мотивация и оценка обмена знаниями.**
- **Стиль управления**
- **Выявление экспертов.**
- **Обучение «новичков».**
- *Создайте условия, при которых им будет невыгодно не обмениваться своими знаниями. Используйте материальные стимулы, сочетайте их со стимулами нематериальными, и пусть они захотят участвовать в обмене знаниями*

Элементы системного подхода к управлению КМ

- **Наличие цели деятельности системы**
- **Наличие ключевых элементов**
- **Оптимальное взаимодействие ключевых элементов системы**
- **Понимание границ системы**
- **Понимание внешних элементов системы и их целей**

Влияние глобализации

- наличие клиентов и партнеров по бизнесу в любой части планеты;
- необходимость отслеживания и получения информации, полезной для профильного бизнеса компании, из самых различных источников, разбросанных по всему миру;
- обмен информацией с филиалами компании, размещенными в различных регионах на значительном удалении друг от друга;
- изучение особенностей ведения бизнеса (состояние рынка, законодательство и др.) в различных регионах мира;
- необходимость освоения информационных технологий, применяющихся в общемировой практике ведения бизнеса.

Индивидуальный фактор

- **КМ-лидер — легендарная личность, которая, с одной стороны, должна занимать высокую позицию, чтобы к его решениям прислушивались; с другой стороны, своим личным опытом доказывать эффективность новых подходов и уметь наглядно продемонстрировать этот опыт. Он должен беззаветно верить в успех и обладать личностными качествами настоящего лидера.**
- **Системность и специфика разнообразных проявлений знания, методов и технологий работы с ним предъявляют соответствующие требования к компетенциям кандидата на позицию руководителя департамента или проекта по управлению знаниями. Он должен обладать:**
- **организационными способностями и соответствующими практическим опытом,**
- **приемлемым уровнем знаний в сферах психологии и информационных технологий;**
- **аналитическими способностями и системным мышлением;**
- **гибкостью восприятия и открытостью к новой информации;**
- **креативностью;**
- **коммуникабельностью;**
- **личным умением усваивать знания и чужой опыт, а также передавать свои знания и опыт другим.**

Практика обучения и развития персонала

- наличие стратегии обучения и развития персонала, согласованной с HR-стратегией и корпоративной стратегией;
- спектр различных мероприятий;
- инвестирование компанией средств в обучение и повышение квалификации персонала;
- предоставление возможностей для самообразования;
- обеспечение освоения необходимых информационных технологий, использование СДО.

Перспективные тенденции

- **внедрение и развитие информационных технологий управления корпоративными знаниями в масштабах, учитывающих потребности и возможности конкретной компании;**
- **развитие персонала, обмен знаниями и ускорение их усвоения;**
- **обеспечение проведения своевременных организационных изменений;**
- **интеграция знаний о компании и ее бизнес-окружении;**
- **обеспечение максимальной прозрачности информационных потоков компании для персонала с учетом требований информационной безопасности и конфиденциальности.**

Опыт использования системы дистанционного обучения в Обществе

- **Использование системы дистанционного обучения Прометей для обучения персонала ГРЭС ОГК-1**
- **Использование каналов видео-связи для дистанционного обучения станций, находящихся в отдаленных регионах**
- **Использование СДО ГиперМетод, для обучения менеджеров среднего звена ГРЭС. Проект реализовывался совместно с НОУ «Международная академия бизнеса»**
- **В настоящее время идет процесс внедрения СДО WebTutor. Демо-курсы, сделанные в модуле CoursLab заняли 3 место на конкурсе, который организовала компания WebSoft**



Дистанционные
курсы

Процесс информационно-коммуникационного взаимодействия



E - база знаний

- **Структурирование и регламентирование массивов информации**
- **Оптимизация расходов средств на обучение и развитие персонала**
- **Сохранение знаний при уходе сотрудников**
- **Создание единого информационного пространства в Обществе**
- **Создание системы эффективного взаимодействия между бизнес- единицами**

Источники знаний

- **Отчеты, описание бизнес-процессов, регламенты, положения**
- **Внутренние коммуникации, корпоративная культура**
- **Мероприятия по обучению и развитию персонала**
- **Обзоры рынка**
- **Информационные материалы партнеров, провайдеров и проч.**
- **Техническая и учебная литература**

Приоритетные направления формирования знаний

Общие менеджерские знания

- Рынок
- Менеджмент организации
- ...

Корпоративные знания

- Лидерство
- Деловые переговоры
- Управление изменениями
- ...

Функциональные знания

- Производственная деятельность
- Экономика и финансы
- Инвестиции
- Продажа электроэнергии, теплоэнергии и мощностей
- Закупочная деятельность
- Административно - управленческая деятельность
- ...

Структура базы знаний

База знаний

```
graph LR; A[База знаний] --- B[Бизнес-обучение]; A --- C[Корпоративное обучение]; A --- D[Функциональное обучение];
```

Бизнес-обучение

Корпоративное
обучение

Функциональное
обучение

Факторы успеха создания базы знаний

- **Мотивация сотрудников**
- **Понятный набор инструментов и руководство пользователя**
- **Административные инструменты (приказ, регламент, положение)**
- **Вовлеченность руководства**
- **Доступность ресурса и легкость использования**
- **Наличие ответственных сотрудников в каждом подразделении**

Создание базы знаний: что хотим получить в результате?

- **Создать работающую систему, позволяющую получить адекватный ответ на текущие запросы**
- **Внедрить малозатратные формы и методы обучения**
- **Создать стратегический ресурс для обеспечения непрерывного развития персонала**

Создание базы знаний: с чего начать?

Назначение экспертов/ ответственных

- Назначение ответственного и эксперта в каждом подразделении за сбор, консолидацию и передачу необходимых знаний для хранения в базе знаний
- Сбор и передача знаний для передачи администратору с целью размещения в базе знаний

Проведение рабочих совещаний

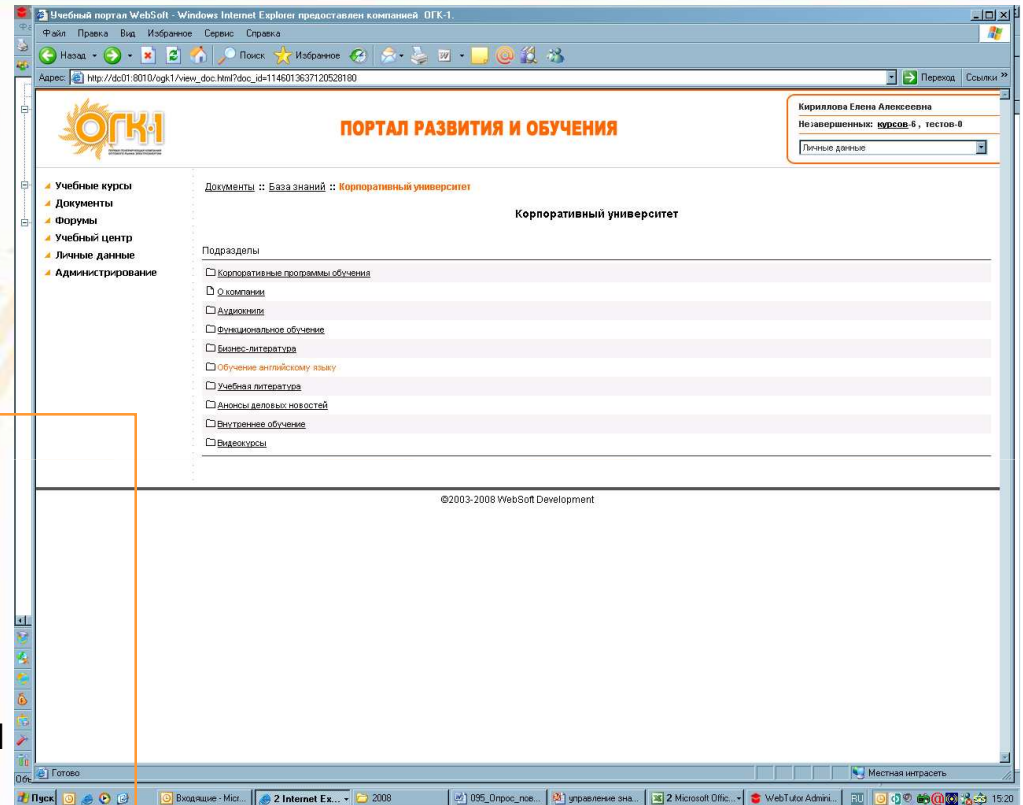
- Подготовка приказа о начале работ по внедрению базы знаний в компании
- Проведение совещаний с экспертами/ответственными за создание базы знаний в Обществе
- Обобщение результатов совещаний в виде приказа

Разработка концепции и регламента использования базы знаний

- Разработка концепции управления знаниями с учетом информации, полученной в результате проведения рабочих совещаний

Технологии для создания базы знаний

- Система дистанционного обучения
- Внутреннее обучение
- Портал развития и обучения
- Виртуальный класс/видеоконференции
- Корпоративная библиотека



Роли и принципы взаимодействия



Роли и принципы взаимодействия

- **Эксперт – субъект, который обладает определенным знанием, ответственный за передачу знаний**
- **Администратор – субъект, который осуществляет сбор, идентификацию и хранение знаний**
- **Пользователь – субъект, который пользуется базой знаний**

Оценка эффективности базы знаний

- **Реакция сотрудников и мотивация на дальнейшее использование**
- **Процент работающей функциональности системы**
- **Количество запросов в систему**
- **Количество единиц информации**
- **Опросы сотрудников**



**СПАСИБО
ЗА ВНИМАНИЕ!**