

Методика внедрения центра знаний

До изучения методики необходимо ознакомиться с презентацией «Внедрение центров знаний» (Группа БРИФ). В презентации рассматриваются основные понятия «знания», «центр знаний», «база знаний», когда центр знаний нужен, из чего состоит и как работает.

В данном руководстве рассматриваются действия и документы для следующих стадий проекта:

1. Анализ и дизайн
2. Запуск
3. Опытная эксплуатация (переход к сопровождению)

Анализ и дизайн

В данном разделе рассматриваются назначение и способ составления документов, необходимых для внедрения центра знаний:

1. Карта измерений базы знаний
2. Бизнес-процессы Центра компетенций
3. Роли в рамках бизнес-процессов Центра компетенций
4. Функциональные требования
5. Перечень материалов для загрузки в базу знаний
6. Схема разграничения прав доступа
7. Презентация решения
8. Рабочая инструкция пользователя базы знаний

Исходя из целей дизайна описываются документы и другие источники информации, которые необходимо проанализировать.

Карта измерений базы знаний

Назначение: определяет набор измерений и состав каждого измерения, в рамках которого будут существовать страницы базы знаний.

Способ составления:

1. Интервью с заказчиком
 - a) Что собой по сути представляет предметная область / отрасль заказчика?
 - b) По каким признакам сотрудникам удобно искать информацию?
 - c) Какую информацию предстоит хранить в базе знаний?
 - d) Какие уже есть идеи по классификации информации?
2. Поиск готовых измерений в западной практике — по каким признакам люди в мире классифицируют информацию в данной отрасли и предметной области?
3. Мозговой штурм — какие измерения подойдут данному заказчику?
4. Согласование с заказчиком — будут ли предложенные измерения удобными для использования?
5. Коррекция карты измерений — учёт пожеланий заказчика.

Первое измерение технически сложно будет изменить, поэтому оно должно быть максимально стабильным.

Входы: информация от заказчика, из интернета, с предыдущих проектов.

Формат: mindmap

Пример: Иллюстрация 1: Измерения базы знаний



Иллюстрация 1: Измерения базы знаний

Схемы бизнес-процессов Центра знаний

Назначение: определить место процедур Центра знаний в работе организации заказчика.

Способ составления:

1. Запросить у заказчика материалы, описывающие текущие бизнес-процессы или выяснить схему работы в ходе интервью.
2. Нарисовать текущие бизнес-процессы, в рамках которых данные могут потребляться или производиться.
3. Вставить в требуемые места функции input (размещение информации в базе знаний) и output (использование информации из базы знаний). Функции должны быть вставлены таким образом, чтобы определить точки контроля за их исполнением и, по возможности, исключить «обходные пути».
4. Согласовать схемы бизнес-процессов с заказчиком.
5. Внести корректировки в схемы бизнес-процессов по итогам общения с заказчиком.

Входы: информация от заказчика, с предыдущих проектов.

Формат: графические схемы, предпочтительно в eEPC row display (сверху-вниз).

Пример: Иллюстрация 2: Бизнес-процесс

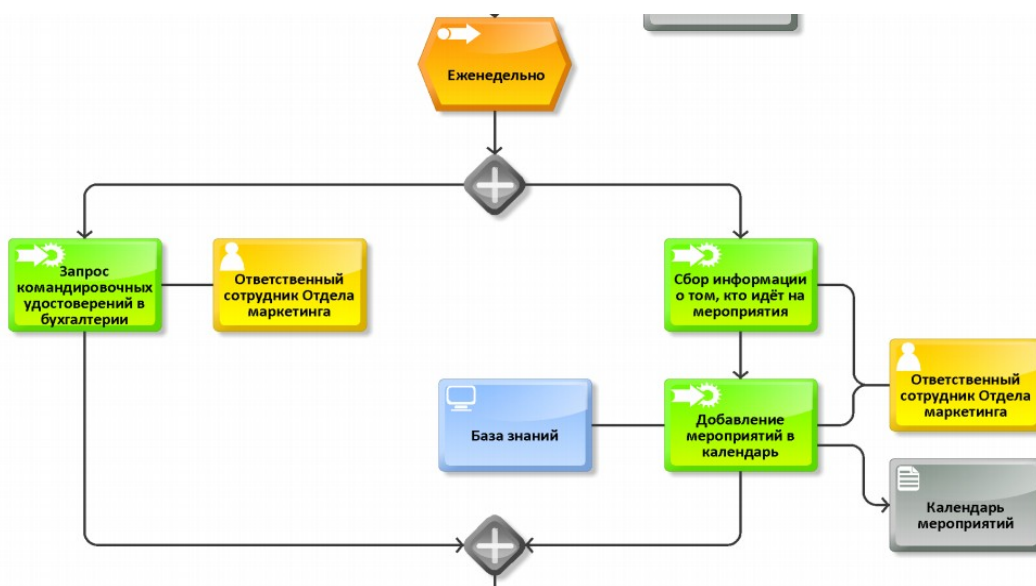


Иллюстрация 2: Бизнес-процесс

Роли в рамках бизнес-процессов Центра знаний

Способ составления: из схем бизнес-процессов группируются обязанности конкретной роли в табличной форме. Также указываются условия, при которых необходимо начать выполнение конкретной процедуры.

Входы: Схемы бизнес-процессов.

Формат: Таблица.

Пример: Иллюстрация 3: Роли

Эксперт

Процедуры	Документ
Загружает в Базу знаний материалы, полученные и подготовленные в ходе <u>PreSale</u> проекта и комментирует эти материалы для их дальнейшего использования.	Страница проекта в Базе знаний
Формирует выводы, загружает их и материалы по проекту в Базе знаний после завершения этапа проекта.	Страница проекта в Базе знаний
Загружает в Базу знаний презентации, подготовленные для внутреннего семинара после завершения проекта.	Страница проекта в Базе знаний

Иллюстрация 3: Роли

Функциональные требования

Назначение: фиксируют требования к функциональности программного продукта

Способ составления:

1. Записываются в ходе интервью с ключевыми пользователями заказчика. Важно зафиксировать все возникающие требования и пожелания, вне зависимости от их реализуемости.
2. Возникают на основе анализа разрыва между функциональностью выбранного программного продукта и схемами бизнес-процессов, в рамках которых этот программный продукт используется.
3. Требования анализируются, описывается способ их реализации: в рамках настройки стандартной функциональности, с помощью установки дополнительных модулей, с помощью программной доработки.
4. По программным доработкам запрашиваются коммерческие предложения потенциальных исполнителей.
5. На основе всей собранной информации руководителем проекта со стороны заказчика принимается решение: будет требование реализовано в рамках проекта или нет.

Входы: Схемы бизнес-процессов, функциональность программного продукта и дополнительных модулей (выводы делаются не на основе документации, а на основе функциональности настроенного прототипа), коммерческие предложения на программную доработку, решение руководителя проекта со стороны заказчика.

Формат: Электронная таблица с возможностью фильтрации по статусу.

Пример: Иллюстрация 4: Функциональные требования

ID	Название	Описание	Варианты реализации	Автор	Дата создания	Статус
1	Блог	Возможность для сотрудников публиковать новости и обсуждать их	Установка расширения	KO	10.02.2012	0 к реализации
2	Календарь	Возможность просмотра событий на основе вывода из календаря	1. Установка расширения 2. Программная доработка	AM	12.02.2012 ?	анализируется

Иллюстрация 4: Функциональные требования

Перечень материалов для загрузки в базу знаний

Назначение: установить объёмы работ, сроки и ответственных по загрузке и предоставлению материалов, отслеживать статус выполнения работ.

Способ составления:

1. На основе результатов обследования составляется перечень материалов для загрузки в базу знаний.
2. На основе согласования с заказчиком выделяются ресурсы
 - а) для предоставления информации, которая будет загружена в базу знаний (эксперты)
 - б) для непосредственно загрузки этой информации (исполнители)
3. Устанавливаются сроки загрузки материалов.
4. Еженедельно отслеживается статус загрузки материалов.
5. Проблемы с ресурсами немедленно эскалируются на руководителя проекта со стороны заказчика.

Входы: результаты обследования и согласования работ с заказчиком

Формат: таблица

Пример: Иллюстрация 5: Материалы для загрузки

ID	Проект	Эксперт	Статус загрузки	Ресурсы	Плановая дата
1	Повышение эффективности процессов закупки услуг и контрактования		Готово	Овчинников К.	27.04.2012
2	Разработка Шаблонного решения «Управление запасами МТР» в		Готово	Овчинников К.	27.04.2012

Иллюстрация 5: Материалы для загрузки

Схема разграничения прав доступа

Назначение: определение доступа для удобной работы пользователей с информацией в базе знаний и для обеспечения сохранности информации компании.

Способ составления: По итогам общения с заказчиком фиксируются права на следующих уровнях:

1. Доступ к сайту: из интернета или только из локальной сети
2. Доступ к страницам (по группам пользователей): просмотр и правка
3. Доступ к файлам (по группам пользователей): просмотр, добавление, удаление. Для некоторых типов файлов права могут быть расширены с помощью доработок (просмотр без скачивания, просмотр PDF)

Входы: интервью с ЛПР (лицом, принимающим решение) — другие интервью могут быть бесполезны

Формат: текстовое описание (предпочтительнее) или таблица.

Пример: Иллюстрация 6: Права доступа

Группа пользователей	Описание группы	Админ / HR	Админ / BD	Админ / IT	Админ / НД	Админ / ЦК / НД
admin	Администратор базы знаний	d	d	d	d	d
bd	Служба бизнес-развития	w	w	w	w	w

Иллюстрация 6: Права доступа

Презентация решения

Назначение: Необходимо обеспечить «покупку» как концепта, так и готового решения ключевыми пользователями и другими сотрудниками компании заказчика.

Способ составления: на основе разработанных материалов по проекту составляется презентация, разъясняющая цели проекта и выгоды как для компании заказчика, так и для остальных сотрудников. Может быть составлено несколько презентаций в зависимости от целевой аудитории и стадии проекта. Например, для представления концепта:

1. Что такое центр знаний
2. Зачем нужен центр знаний
3. Из чего будет состоять центр знаний
4. Как работает центр знаний
5. Сколько времени и ресурсов компании потребуется для запуска центра знаний
6. Сколько ресурсов компании потребуется для обеспечения работы центра знаний
7. Какие риски для компании возникают, если внедрять или не внедрять центр знаний
8. Как работает центр знаний в других компаниях

Для представления готового решения:

1. Что такое центр знаний
2. Зачем нужен центр знаний
3. Что изменится в работе сотрудников компании
4. Как будет храниться информация
5. Какие новые возможности появляются для компании / сотрудников
6. Как будут разделяться права доступа

Входы: Схемы бизнес-процессов, схема разграничения прав доступа, роли в рамках бизнес-процессов

Формат: Презентация

Пример: Презентация «Внедрение центров знаний» (Группа БРИФ)

Рабочая инструкция пользователя базы знаний

Назначение: ответы на вопросы, как что-то сделать в базе знаний.

Способ составления:

1. описание / ссылки на часто используемые операции
2. запись / ссылки на скринкасты
3. дополнение FAQ на основе реально задаваемых пользователями вопросов.

Входы: Используемая функциональность базы знаний с точки зрения пользователя.

Формат: Картинка + ссылки или текстовый документ + FAQ в самой базе знаний

Пример: <http://eroom.bright-group.ru/>

Запуск

На этапе запуска производится ряд операций:

1. Ввод пользователей и разграничение доступа для них на основе **Схемы разграничения прав доступа**.
2. Вводится структура базы знаний на основе **Карты измерений базы знаний**.
3. Обучение исполнителей и первоначальная загрузка информации в базу знаний на основе **Перечня материалов для загрузки в базу знаний**.
4. Загрузка справочной информации в базу знаний: **Презентаций решения, Схем бизнес-процессов, Ролей, Рабочей инструкции пользователя**.
5. Приказом по компании заказчика роли назначаются конкретным исполнителям, которым вменяется в обязанность исполнение процедур в соответствии с документом **Роли в рамках бизнес-процессов центра знаний**.

Программные доработки и установка дополнительных модулей программного продукта для базы знаний могут проводиться как до запуска, так и после него.

Опытная эксплуатация

На этапе опытной эксплуатации производится ряд операций:

1. Обучение основной массы пользователей и администратора базы знаний со стороны заказчика. Пользователи могут обучаться исполнителями на этапе Запуска. По результатам обучения может составляться **Протокол** и/или проводиться тестирование для оценки полученных навыков.
2. Начинается активное использование базы знаний основной массой пользователей. По результатам эксплуатации может дополняться **Инструкция пользователя**.
3. Ключевые пользователи принимают утверждённые к реализации и реализованные **Функциональные требования**. Приёмка может фиксироваться в email или в протоколе встречи.
4. Ведётся **Issue Log** для любых возникающих проблем с функциональностью базы знаний. Вопросы классифицируются по критичности. Приёмка результатов проекта производится на основе Issue Log – не должно остаться критичных открытых вопросов.
5. По итогам опытной эксплуатации подписывается **Акт приёмки услуг** и производится оплата.

Список иллюстраций

Иллюстрация 1: Измерения базы знаний.....	2
Иллюстрация 2: Бизнес-процесс.....	2
Иллюстрация 3: Роли.....	3
Иллюстрация 4: Функциональные требования.....	3
Иллюстрация 5: Материалы для загрузки.....	4
Иллюстрация 6: Права доступа.....	4