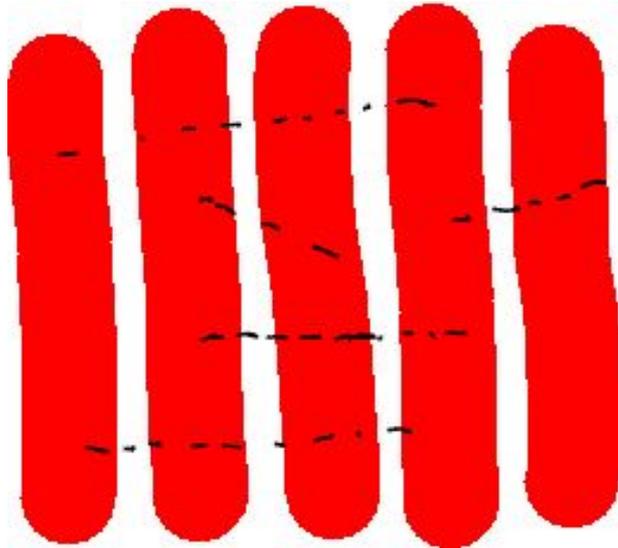


Виртуальные внутри- и межкорпоративные сообщества практики

Емшанова Татьяна Владимировна

KM Russia 2007, Москва

Сообщества практики (СоП) Communities of Practice (CoP)



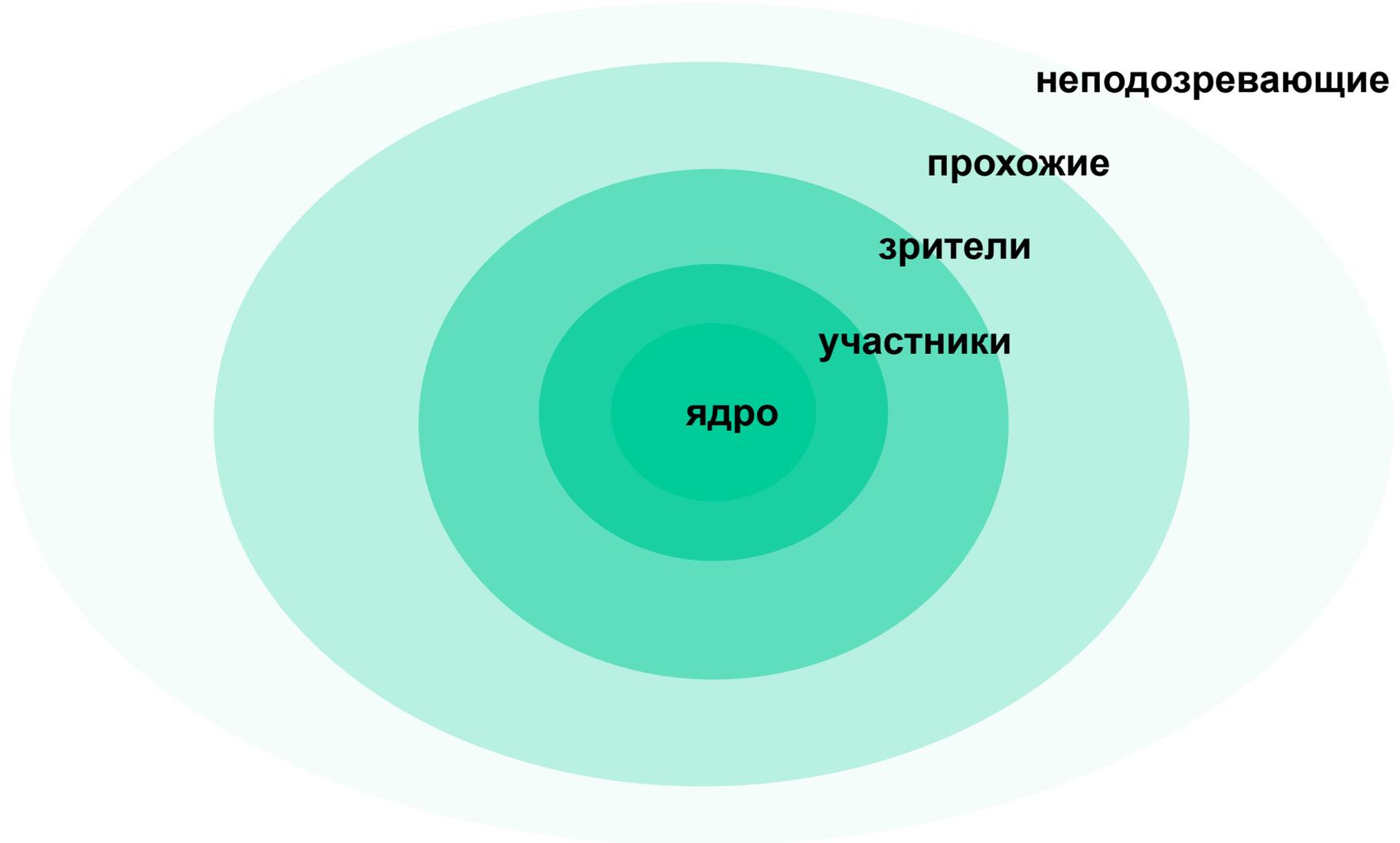
- Сообщество практики – это группа людей, которые объединяются вокруг общих проблем и интересов, чтобы обмениваться знаниями и обучаться друг от друга
(Wenger, McDermott and Snyder, 2002)
- Сообщества практики в той или иной форме существовали

... с точки зрения организации

СоП это не рабочие группы!

	Рабочие группы	Сообщества практики
Участие	Участники назначаются руководством. После выполнения – реорганизация или расформирование.	Свободный выбор. Длительность и интенсивность участия определяется самостоятельно.
Отношения	Регламентированы, строятся вокруг рабочих заданий. Формальные коммуникации согласно иерархии. Различные интересы и компетенции.	Строятся вокруг общих проблем, проф. интересов. Темы для обсуждения и правила взаимодействия определяются самим сообществом.
Цели	Определяют люди, не входящие в группу. Цели четкие и измеримые – выпуск продукта, задача проекта.	Определяются участниками сообщества. Цели сложно четко сформулировать и измерить – обмен знаниями, развитие способностей участников.
Управление	Руководитель назначается сверху, он имеет право принимать решения.	Лидерство определяется уровнем эксперта, степенью его участия в сообществе. Лидер выступает как модератор.
Процессы и отчетность	Формализованы, руководство определяет формы отчетности.	Гибкие, определяются участниками сообщества.

Участники сообщества практики



В чем ценность СоП для участников сообщества?

- новые знания / идеи / компетенции взамен потраченного времени
- помощь при решении возникающих в процессе работы вопросов
- обсуждение идей с коллегами, имеющими опыт в той же области, получение от них оценки идеи
- признание индивидуального опыта, уровня компетентности
- укрепление доверительных отношений в профессиональной среде

В чем ценность СоП для компаний?

- **Рост производительности**

За счет повторного использования имеющихся знаний, снижения рисков «двойной работы», «изобретения колеса», повторения ошибок

- **Быстрый отклик на запросы клиентов**

Быстрый поиск экспертов или необходимой информации для ответа на специфический запрос клиента

В чем ценность СоП для компаний?

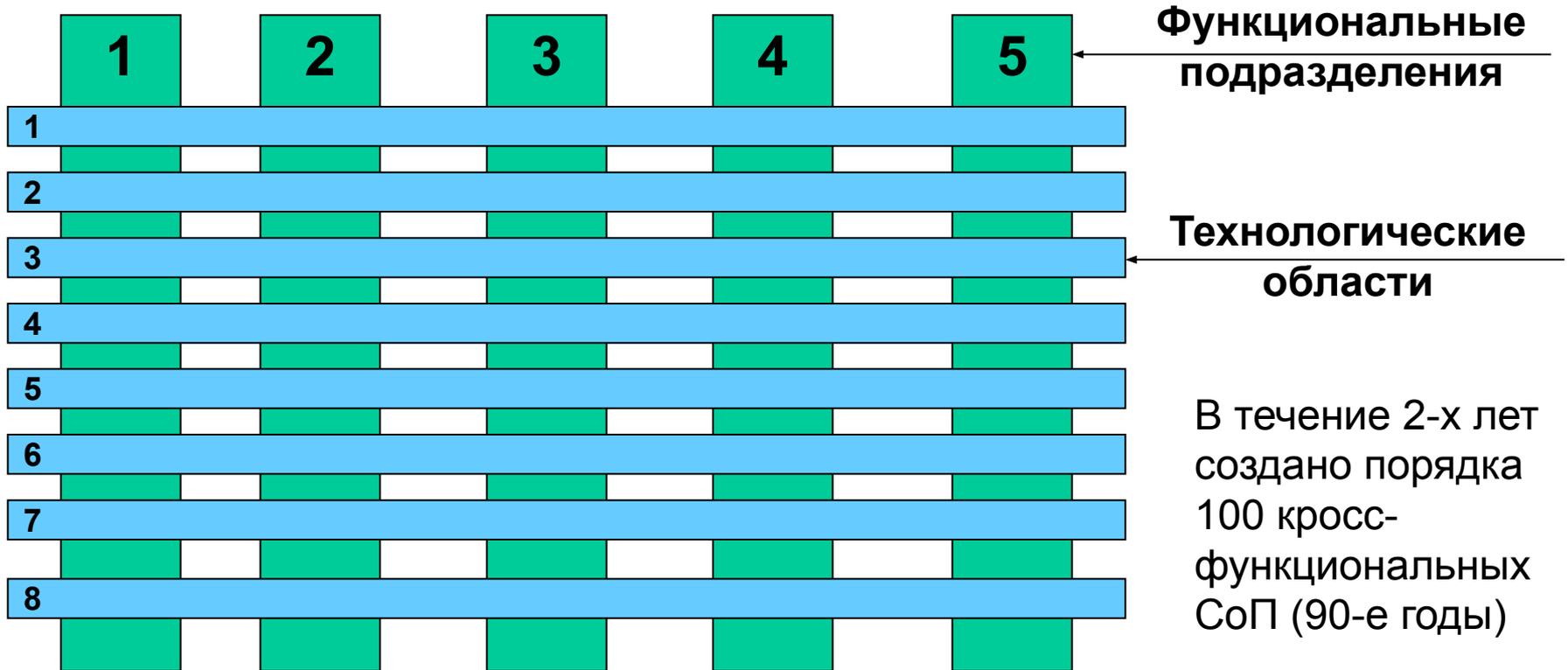
- **Быстрое обучение**

Передача необходимых знаний, навыков, профессиональных секретов, от экспертов новичкам, а также и корпоративных ценностей, элементов организационной культуры

- **Инновации**

Обсуждение новых или различных точек зрения, обмен идеями и мнениями в атмосфере открытости и доверия

Развитие сообщества практики в автомобилестроении - пример



Выгоды для организации

- координация и решение горизонтальных проблем и проблем между функциональными подразделениями
- постоянное общение и распространение знаний между «поколениями работников»
- исключение дублирования (за счет объединения задач)
- сокращение рабочих циклов (за счет синергии)
- сохранение времени (за счет более прозрачных контактов)
- постоянное создание знаний в областях, критически важных для обеспечения конкурентоспособности
- трансформация новых идей и технологических находок в инновационные решения
- постоянные действия в отношении поставщиков и покупателей
- поощрение дальнейшего обучения сотрудников

Два типа СоП

«Снизу-вверх»

- Осознание общности проблем и возможности решать их сообща
- Формирование «ядра»
- Присоединение участников
- Выделение или избрание лидеров
- Определение спонсоров
- Выбор наставников
- Назначение фасилитаторов, контент –редакторов
- Организация событий
- Технологическое обеспечение
- Разработка контента

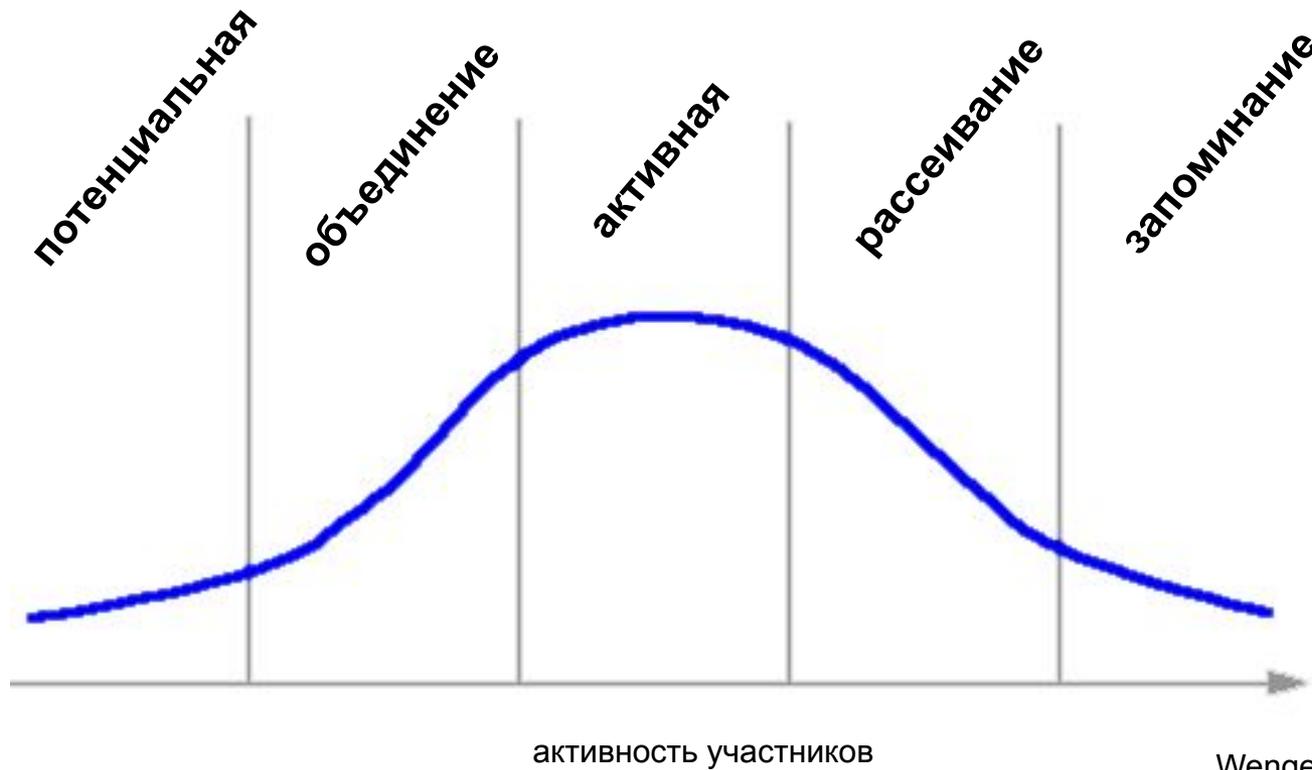
«Сверху-вниз»

- Определение спонсоров
- Определение лидера
- Привлечение «ядра»
- Выбор экспертов
- Организация событий
- Привлечение участников
- Выбор наставников
- Назначение фасилитаторов, контент –редакторов
- Технологическая поддержка
- Разработка контента

Роли в сообществе

- **Предметный эксперт**
- **Участник «ядра» сообщества**
- **Участник сообщества**
- **Лидер сообщества**
- **Спонсор**
- **Фасилитатор**
- **Контент-координатор**
- **Журналист**
- **Наставник**
- **Координатор событий**
- **Технический специалист**

Жизненный цикл СоП



Wenger, 1998

Эволюционное развитие СоП

Стадии	Потенци- альная	Создание	Участие	Активная работа	Адаптация
Основные функции	Установление контакта	Накопление информации и контекста	Обеспе- чение доступа и обучение	Сотрудни- чество	Инновации и рост

Стадии эволюции: потенциальная

Функция	Установление контакта
Что делают участники	Находят друг друга и знакомятся Организация может быть не заинтересована в потенциальном сообществе или не знать о нем ничего ИЛИ Организация может оказать некоторую поддержку в поиске и людей и их знакомстве
Как поддержать процесс	Определить потенциальных членов сообщества Найти потенциальных членов сообщества Помочь людям собраться в одно целое
Технологии поддержки	Электронные системы связи: электронная почта, чаты, рассылка Телефон, телеконференции Онлайн форумы Справочная информация

Стадии эволюции: создание

Функция	Накопление информации и контекста
Что делают участники	<p>Основные члены</p> <ul style="list-style-type: none"> • Узнают друг о друге больше • Делятся знаниями и опытом • Вырабатывают общий язык • Выбирают для себя роли и нормы общения • Формируют совместную историю сообщества и записывают ее • Начинают подбирать примеры из своей практики <p>Сообщество получает признание.</p>
Как поддержать процесс	<ul style="list-style-type: none"> • Классифицировать информацию и сохранить ее • Разработать способы поддержания всех этапов накопления и использования знаний • Планировать деятельность сообщества <p>Начало работы сообщества</p>
Технологии поддержки	<p>Общее хранилище информации</p> <p>Инструменты для первичной классификации и сортировки информации</p> <p>Системы управления документами и библиотекой</p> <p>Рабочая среда, способствующая сотрудничеству</p>

Стадии эволюции: участие

Функция	Обеспечение доступа и обучение
Что делают участники	<p>Члены сообщества</p> <ul style="list-style-type: none"> • Строят доверительные отношения между собой • Осознают свою причастность к сообществу • Способствуют привлечению новых членов • Строят модель обмена знаниями и информацией • Делятся своим опытом • Активно ищут и собирают материалы для копилки знаний сообщества • Развивают обмен знаниями <p>Организация взаимодействует с сообществом и лучше узнает его возможности</p>
Как поддержать процесс	<p>Привлекать новых членов</p> <p>Управлять объемами работы</p> <p>Осуществлять процесс накопления информации и знаний и работы с ними</p> <p>Поддерживать обмен неявными знаниями</p> <p>Развивать обмен информацией</p> <p>Собирать и обрабатывать отзывы</p> <p>Решать проблемы и исправлять ошибки</p> <p>Пересмотреть определение сообщества и масштаб его деятельности</p> <p>Обеспечить самоуправление сообществом</p>
Технологии поддержки	<p>Порталы</p> <p>«Желтые страницы»</p> <p>Перевод на другие языки</p> <p>Обследования, анкетирование в электронном виде, другие инструменты получения и обработки обратной связи</p>

Стадии эволюции: активная работа

Функция	Сотрудничество
Что делают участники	<p>Члены сообщества работают друг с другом: решают проблемы и выполняют реальную работу</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сообщество создает рабочие группы • Сообщество связывается с другими сообществами и взаимодействует с ними • Организация активно поддерживает сообщество и нормирует его работу • Организация уже может положиться на знания, которыми оперирует сообщество, поскольку они являются ценными для бизнеса
Как поддерживать процесс	<p>Решать проблемы, принимать решения</p> <p>Оценивать рабочую среду сообщества</p> <p>Развивать обучение и обратную связь</p> <p>Осуществлять интеграцию с организационными процессами</p> <p>Взаимодействовать с другими сообществами</p>
Технологии поддержки	<p>Встречи в электронном формате</p> <p>Обсуждения по темам</p> <p>Работа в группах</p> <p>Инструменты для анализа и принятия решений</p> <p>Интеграция технологий сообщества и технологий организации</p>

Стадии эволюции: адаптация

Функция	Инновации и рост
Что делают участники	Сообщество изменяет среду, в которой существует, путем создания новой продукции, рынков, предприятий. Члены сообщества расширяют масштабы знаний и раздвигают горизонты деятельности. Сообщество спонсирует создание новых сообществ. Организация использует сообщество для новых возможностей и новых условий рынка
Как поддержать процесс	Адаптироваться к окружающей среде, проявлять динамическую стабильность Развивать процессы в смежных областях Контролировать образование новых сообществ Уделять ключевое внимание инновациям
Технологии поддержки	Пилотное использование технологий Интеграция с технологиями внешних организаций Передача технологий

10 факторов успеха в построении сообщества практики

Менеджмент

1. Фокусируйтесь на темах, важных как для людей, так и для бизнеса.
2. Для координации работы ищите участников, уважаемых в сообществе.
3. Будьте уверены в том, что у людей есть время и желание участвовать.
4. Основывайтесь на ключевых корпоративных ценностях.

Комьюнити

5. Привлекайте экспертов.
6. Способствуйте построению личных отношений между участниками.
7. Развивайте активное «ядро» сообщество.
8. Создайте форум для совместного обдумывания проблем

Технология

9. Обеспечьте легкий доступ к знаниям сообщества и возможность принимать участие в его жизни.

Персонал

10. Создайте реальный диалог между участниками на важные для них темы.

Элементы успешных сообществ

- **Присутствие**
 - Возможность «себя показать и людей посмотреть»
 - Место в повседневной жизни участников
 - Связь с окружающим миром
- **Деятельность**, в результате которой участники получают новые знания
- **Легкость и эффективность**
- **Ритм, ритуалы и чувство принадлежности**
- **Ценность для участников**
 - Краткосрочная
 - Долгосрочная

Измерение деятельности сообщества

1. Активность

- Посетители / участники
- Контент
- Взаимодействия

2. Эффективность

- Удовлетворенность участников
- Роль СоП в деятельности участников

3. Удобство использования

- Простота доступа
- Скорость получения ответов
- Технический сервис

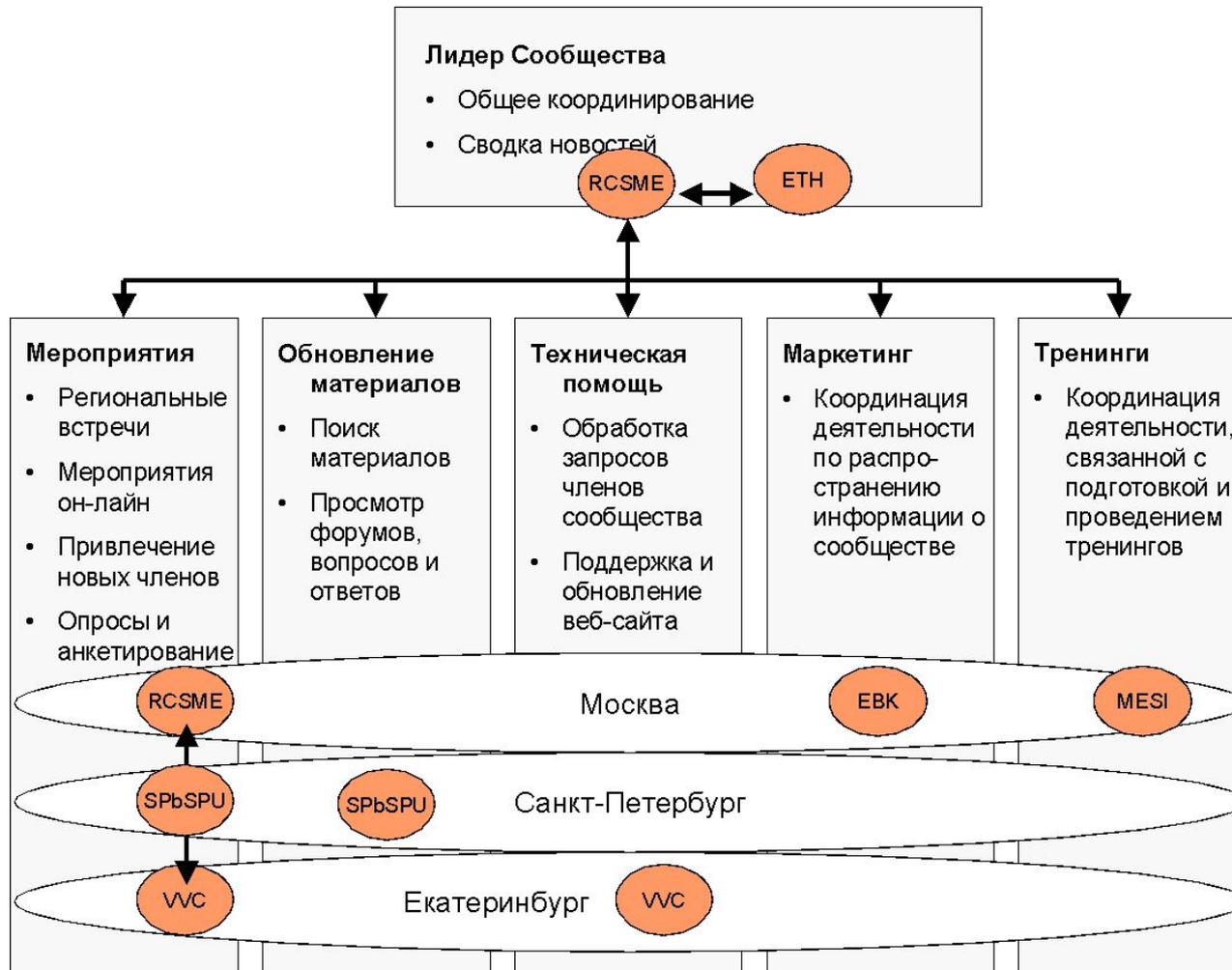
4. Полезность

- Для участников
- Для организации

RUSMECO – опыт создания и развития межкорпоративного СоП

- RU SME CO – «**RU**ssian innovative **SMEs CO**mmunity» - сообщество российских малых и средних инновационных компаний.
- Цели сообщества – обмен опытом, поиск партнеров и обсуждение идей для развития бизнеса инновационных компаний. Девиз сообщества – «РУСМЕКО – объединяйтесь, делитесь, учитесь».
- Темы:
 - Управление инновациями
 - Управление интеллектуальной собственностью
 - Управление качеством
 - Маркетинг инноваций
 - Сотрудничество и управление знаниями
 - Международный бизнес
 - Программы поддержки инноваций

Распределение задач по поддержке RUSMECO



Сервисы портала (www.rusmeco.ru)

- Библиотека информационных материалов
- Форумы / блоги / комментарии
- Личные письма
- Календарь событий
- Он-лайн тренинги
- Партнерская область
- Инструмент самооценки предприятия

Некоторые результаты

- Количество постоянных участников встреч – около 35
- Количество зарегистрированных пользователей портала – около 100
- Количество визитов в среднем за янв-фев – 710 в день
- Количество просмотров страниц – 3560 в день
- 30% повторных посетителей
- Количество участников на форумах / дневниках / комментариях - 2

Информация для контактов

Емшанова Татьяна Владимировна

tanya@viceversa.ru

8-912-6100-652

