

Studium przypadku: Portal wiedzy w Telefonii DIALOG

Telefonia DIALOG S.A. jest jednym z największych, niezależnych dostawców usług telekomunikacyjnych w Polsce. Z jej usług korzysta ok. 440 000 abonentów i 90 000 internautów. Zatrudnia ponad 1000 pracowników w centrali i kilkunastu oddziałach.

DIALOG oferuje ok. 40 produktów i usług telekomunikacyjnych, od linii stacjonarnych przez dostęp do Internetu do usług nieliniowych. Każdy z tych produktów wymaga fachowej wiedzy z zakresu technologii, prawa i sprzedaży. DIALOG powołał nawet wydzieloną komórkę organizacyjną zajmującą się szkoleniem sprzedawców. Aktualny Konsultant ds. Szkoleń i Zarządzania Wiedzą o Produktach Piotr Krupiarz w jej ramach tworzy lekcje i prezentacje produktów oraz regularnie organizuje szkolenia. Jednak ze względu na liczbę, rozproszenie handlowców oraz zakres i dynamikę zmian wiedzy zadanie to przerastało możliwości jednej osoby. W efekcie poziom wiedzy sprzedawców był nie tylko niezadowalający, ale i nie do końca znany.

Cel biznesowy

Telefonia DIALOG potrzebowała rozwiązania, które pozwoliłoby na całościowe zarządzanie wiedzą organizacji, a w szczególności transferem do i weryfikacją wiedzy handlowców. Założono, że wysiłek dostarczania wiedzy zostanie rozłożony na kompetentnych ekspertów, natomiast CKO zajmie się koordynacją i pomiarem procesów KM.

Jako kryterium sukcesu wdrożenia przyjęto:

- Osiągnięcie **wysokiego poziomu kompetencji** przez pracowników odpowiedzialnych za sprzedaż. Satysfakcjonujący wynik został określony przez wyznaczenie minimalnego poziomu zaliczenia testu wiedzy w oddziale.
- Stworzenie **wartościowej bazy wiedzy** na temat produktów, problemów z nimi i kompetencji ekspertów. Baza wiedzy jednak to nie tylko zasób, ale i towarzyszący jej proces utrzymania jakości wiedzy.
- Aktywizacja **dzielenia się wiedzą** między pracownikami oddziałów i centrali firmy. Likwidacja barier komunikacyjnych, które ograniczały transfer wiedzy, wynikających z rozproszenia geograficznego i struktury organizacyjnej.

Pośrednio te elementy miały wpłynąć na zwiększenie sprzedaży produktów przez likwidację problemów związanych z brakiem potrzebnej wiedzy.

Rozwiązanie

W Telefonii DIALOG zaimplementowano system zarządzania wiedzą PYTON. Do transferu wiedzy użyto modułu PYTON Enterprise, a do weryfikacji – PYTON Inspector. Dzięki temu, że oba systemy są dostępne przez WWW, zostały bardzo szybko zaadoptowane przez użytkowników. Wdrożenie podzielono na etapy według kolejnych produktów. Pierwszym z nich w ramach pilotażu był DIALOG 1011.

Metodyka wdrożenia opracowana przez Pyton Management zakłada następujące etapy:

1. Audyt wiedzy.
2. Projekt systemu zarządzania wiedzą.
3. Adaptacja i parametryzacja systemu PYTON do wymagań projektu.
4. Szkolenie użytkowników z obsługi systemu.
5. Zbudowanie startowej bazy wiedzy.
6. Monitoring pracy ekspertów
7. Przeprowadzenie zintensyfikowanego transferu wiedzy i szkoleń e-learningowych z produktów.
8. Zaraportowanie rezultatów wdrożenia.

Pyton Management zapewnił zespół informatyków i specjalistów od zarządzania wiedzą, który prowadził całe wdrożenie. W jego trakcie Konsultant ds. Szkoleń i Zarządzania Wiedzą o Produktach nabrał kompetencji z zakresu koordynowania procesów zarządzania wiedzą i administracji systemem. Tak, że w momencie zakończenia wdrożenia możliwe stało się przejście pełnej kontroli nad systemem PYTON przez Telefonię DIALOG.

Sytuacja obecna

Na etapie pilotażu objęto jeden produkt DIALOG 1011. Po zakończeniu wdrożenia w bazie wiedzy było ok. 300 odpowiedzi na pytania dotyczące tego obszaru oraz ok. 50 dokumentów. W pilotażu wzięło udział ok. 200 pracowników Telefonii DIALOG związanych z tworzeniem i sprzedażą DIALOG 1011.

Pyton Management zapewnił usługę Centrum Monitoringu Wiedzy, której celem była szybka zmiana kultury organizacyjnej w kierunku dzielenia się wiedzą. CMW zajmowało się

szkoleniem użytkowników z obsługi systemu, pilnowaniem wyznaczonych standardów procesów KM i interweniowaniem w przypadku odchyień. W efekcie eksperci udzielili odpowiedzi na **94 %** zadanych pytań średnio w ciągu **1 dnia**. Jakość odpowiedzi też była na wysokim poziomie, bowiem średnio pytający ocenili je na **4,5** w skali od 1 do 5.

Na koniec pilotażu przeprowadzono wśród handlowców test wiedzy z usługi DIALOG 1011. Okazało się, że **77%** z nich potwierdziło nabycie wymaganej wiedzy.

Podsumowanie

Wdrożenie pilotażowe trwało ok. 3 miesiące. Po pilotażu zaplanowano wdrożenie wszystkich kilkudziesięciu produktów firmy, które ma trwać ok. 5 miesięcy i objąć całą organizację.

Rezultatem pilotażowego wdrożenia PYTON w Telefonii DIALOG było:

1. Zmiana kultury organizacyjnej na nastawioną na dzielenie się wiedzą. Regularne raporty potwierdzają, że eksperci mieszczą się w wyznaczonych standardach, np. krótki czas odpowiedzi i wysoka jakość merytoryczna.
2. Sieć sprzedaży sprawnie nauczyła się nowej usługi. W każdym oddziale zdecydowana większość sprzedawców zdała test.
3. Kierownictwo firmy uzyskało pomiar poziomu wiedzy handlowców.
4. Firma zgromadziła w bazie wiedzy wartościowe, bo stale aktualizowane porcje wiedzy w postaci szkoleń, lekcji, dokumentów i odpowiedzi na pytania handlowców.
5. Kompetencje ekspertów firmowych zostały szczegółowo opisane za pomocą wizytówek i udzielonych przez nich odpowiedzi. Aktualnie pytający mogą szybko zlokalizować potrzebnego eksperta niezależnie od tego, w którym miejscu organizacji pracuje.

Ponieważ w systemie PYTON zarejestrowano kluczowych pracowników centrali i sieci sprzedaży, możliwe stało się szybkie i efektywne propagowanie dalszych zmian zachodzących w produktach. PYTON stał się platformą komunikacji opartej na wiedzy.

Pyton Management jest twórcą systemu zarządzania wiedzą PYTON i prowadzi jego wdrożenia od etapu audytu wiedzy, przez przygotowanie organizacji, po przeprowadzenie wdrożenia. Za każdym razem system jest dostosowywany do konkretnych potrzeb firmy. Więcej informacji o firmie Pyton Management i systemie PYTON można uzyskać pod adresem www.pyton.pl.

Więcej informacji o firmie Telefonii DIALOG można uzyskać pod adresem www.dialog.pl.