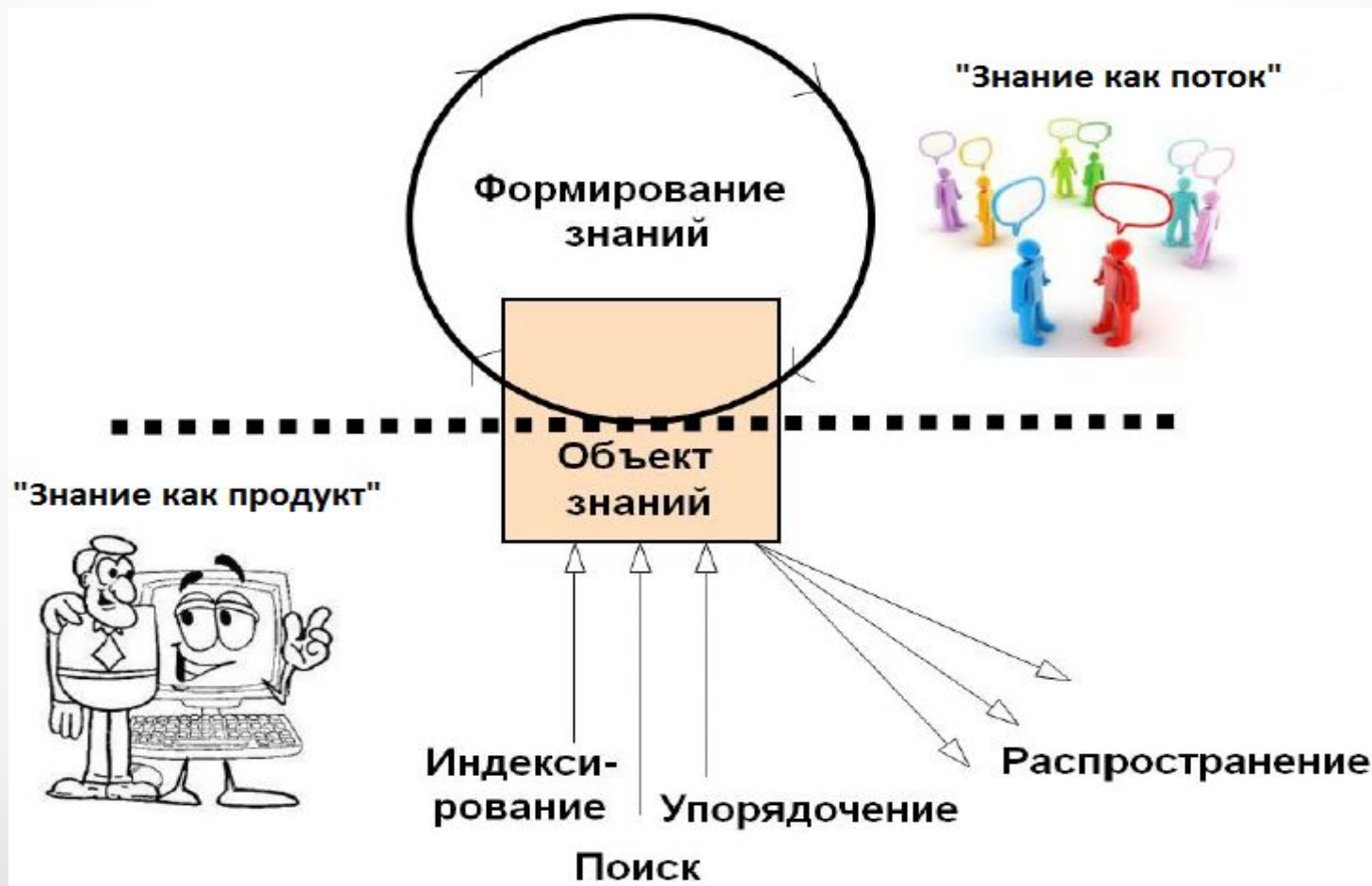


ОСНОВЫ управления ЗНАНИЯМИ

к.т.н. Петров И.Е.

Объект знаний – связующее звено между двумя подходами «знание как поток» и «знание как продукт»

- Рассматривая объекты знаний и **два подхода «знание как поток» и «знание как запас»** можно выделить основные проблемы каждого подхода при организации работы по управлению знаниями.



Объект знаний – связующее звено между двумя подходами «знание как поток» и «знание как продукт»

«Знание как поток» являются не явными (скрытыми) знаниями, т.к. они осуществляются либо в сознании одного человека, либо в процессе взаимодействия людей.

Проблемы:

- - управления усвоением знаний
- - не учитываются способности и таланты, компетенции при усвоения знаний
- - управление отношениями и коммуникациями сотрудников строиться по наитию
- - управление потоком работ не учитывает способности и таланты сотрудников

Объект знаний – связующее звено между двумя подходами «знание как поток» и «знание как продукт»

«Знание как продукт» являются явными знаниями, поэтому объект знаний используется для поиска, упорядочения и распространения контента.

Проблемы:

- - сложно формализовывать знания в организации
- - процесс формализации знаний накладывает онтологический отпечаток автора и не учитывает индивидуальные особенности работы с информацией других сотрудников
- - низкая эффективность при высоких затратах на внедрения, поддержания и развития систем управления знаниями (СУЗ)
- - процесс работы СУЗ строиться в тесной интеграции с имеющимися программными продуктами в организации.
- Подход «знания как продукт» ориентирован на работу с явными знаниями, подход «знание как процесс» – с неявными.

Эффективное управление

«Люди в организации, независимо от их иерархического уровня, являются основой любой организации»

Стандарт ИСО 9004:2000

Руководители предприятий вплотную столкнулись с необходимостью быстро решить по крайней мере **три кадровые проблемы**:

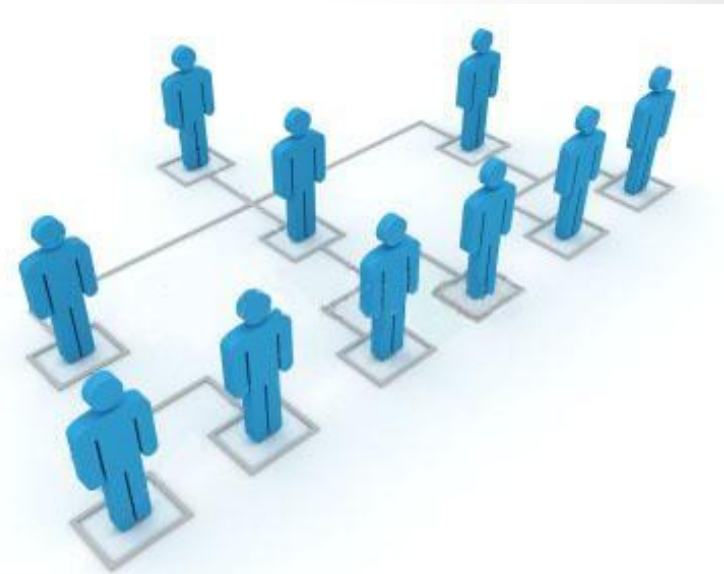
1. **перераспределение кадров** в связи с изменением организационной структуры и ориентацией на конкурентный рынок;
2. **перераспределение знаний** для грамотной организации производственного и сбытового процессов;
3. **подбор и ввод в коллектив новых сотрудников в связи с изменением характера** (а часто — и направления) **деятельности**, а также освобождение от сотрудников, оказавшихся «лишними».

В итоге — **создать нацеленный на успех и умеющий работать «как надо» коллектив единомышленников.**

Эффективное управление

Для максимально возможного использования ресурса персонала очень важно определить **его интегральные характеристики**:

- -эффективная занятость (*все ли работники в штатном расписании находятся на «своём» месте и работают «в охотку»*);
- - психологическая, профессиональная и физиологическая совместимость и адаптация;
- - активность и самостоятельность;
- восприимчивость к информации и инновациям;
- - степень вовлечённости персонала в выработку и принятие решений;
- - система мотивации труда;
- - сплочённость и мобильность коллектива;
- - индивидуально психологический и социально психологический -- уровень коллектива и его корпоративной культуры;
- - степень полезного делового и человеческого общения и возможность переноса знаний.



Эффективное управление

Как уже упоминалось для дифференциации необходимо оценить результаты и потенциал сотрудников и в соответствии с этими данными предоставлять им **возможности продвижения по службе, вознаграждения и развития.**

Эффективное управление возможно только **при хорошем знании объекта управления.** В то же время, человеческий фактор до настоящего времени являлся самым **«трудно предсказуемым параметром»** в любой социотехнической системе. Использование в кадровом менеджменте новейшего достижения современной практической психологии – психоинформационных технологий обеспечивает именно прогностический подход к управлению персоналом, позволяющий получить максимальную отдачу кадрового ресурса.



Концепций управления персоналом

	Американская модель	Японская модель
Карьера	Ускоренное продвижение по службе	Замедленный служебный рост
Отношения	Формальные отношения руководителя с подчиненными	Личные неформальные отношения руководителя с подчиненными
Продвижение	По личному результату	По стажу и старшинству
Оплата	По индивидуальным достижениям	По показателям работы группы
Управления мотивацией	По индивидуальным результатам	По коллективному результату
Соционический анализ	Логическая модель (Западная)	Этическая модель (Восточная)

Дефицит управленческих талантов

Что для нас значит «талант»?

В самом **общем значении талант** — совокупность способностей человека: присущих ему дарований, умений, знаний, опыта, интеллекта, рассудительности, характера и энергии, а так же его способность к обучению и росту.

Найти определение управленческому таланту немного сложнее.



Управленческий талант — это некое сочетание острого стратегического ума, лидерских способностей, эмоциональной зрелости, навыков общения, предпринимательских инстинктов, функциональных навыков, умения достигать результатов, а также способности привлекать и вдохновлять другие таланты

-

Дефицит управленческих талантов

Старая реальность	Новая реальность
Людьми нужны компании	Компаниям нужны люди
Конкурентное преимущество — оборудование, капитал и расположение	Конкурентное преимущество — талантливые люди
Более талантливые работники имеют некоторое значение. Дефицит рабочих мест	Более талантливые работники имеют огромное значение. Дефицит талантливых людей.
Сотрудники верны компаниям, и это есть гарантия их занятости	Люди склонны к смене компаний, а их обязательства краткосрочны
Люди принимают предлагаемый стандартный компенсационный пакет	Люди требуют гораздо больше

Принципиально новый подход к управлению талантами

Пять обязательных действий для компаний, которые хотят выиграть войну за талантливых управленцев и сделать таланты конкурентным преимуществом:

1. Примите установку на таланты
2. Сделайте ваше предложение привлекательным
3. Перестройте стратегию найма
4. Обеспечьте процесс непрерывного развития персонала
5. Дифференцируйте и вдохновляйте ваших людей



Принципиально новый подход к управлению талантами

Старый способ	Новый способ
За управление людьми отвечает отдел персонала	Все управленцы, начиная с президента, отвечают за укрепление своего коллектива талантов
Мы предоставляем хорошую зарплату и льготы	Наша компания, должности и даже стратегия ориентированы на то, чтобы привлекать талантливых людей. Наем персонала похож на маркетинг
Наем персонала похож на процесс покупки	
Мы думаем, что развитие происходит благодаря программам обучения	Мы способствуем развитию главным образом через последовательность повышающих профессионализм заданий, инструктирование и наставничество
Мы относимся ко всем одинаково, и нам нравится мысль, что у всех одинаковые способности	
	Мы вознаграждаем всех сотрудников, но дифференцируем вложения в сотрудников групп А, В, и С

Установка на таланты

Старые представления	Новое отношение к талантам
Неопределенное понятие, что «люди - наш ценнейший актив».	Глубокая убежденность, что более талантливые сотрудники приводят к повышению результативности компании.
Управление людьми - обязанность HR-отдела.	Все управленцы отвечают за усиление своего коллектива.
Раз в год мы отводим два дня на планирование преемственности	Управление талантами - основная часть управления компанией.
Я работаю с сотрудниками, которых «унаследовал».	Я иду на смелые действия, чтобы построить нужную мне команду.

Работа с талантами - обязанность каждого руководителя

Усиливая свой коллектив, руководитель должен добиться прихода талантливых сотрудников на все уровни организации.

Мы определили шесть действий, которые он должен предпринять для этого:

1. Установить «золотой стандарт» для талантов.
2. Активно участвовать в кадровых решениях на разных уровнях своей организации.
3. Руководить простым, но глубоким процессом оценки потенциала сотрудников.
4. Внушать установку на таланты всем управленцам во всей организации.
5. Вкладывать достаточно средств в развитие талантов.
6. Нести самому и возлагать на своих менеджеров ответственность за силу создаваемых команд.

На что ориентируются менеджеры?

Старые ожидания	Новые ожидания
Большой бюджет и много подчиненных	Новые задачи и увлекательные направления работы
Традиционная иерархия компании	Горизонтальная, изменчивая, гибкая организация
Перспективы на тридцать лет, хорошая зарплата и пенсионный план	Перспективы на пять лет, благосостояние связано с создаваемой ценностью
Неуклонный подъем по служебной лестнице	Прыжки «с камня на камень»

В чем заключается ценностное предложение для сотрудников?

Ценностное предложение для сотрудников (ЦПС)

— совокупность того, что день за днем испытывают и получают люди, работая в компании: от внутренней удовлетворенности работой до атмосферы на рабочем месте, руководства, коллег, вознаграждения и многого другого.



В чем заключается ценностное предложение для сотрудников?

Суть ЦПС — в том, насколько компания удовлетворяет потребности, ожидания людей и даже помогает сбыться их мечтам. Талантливые люди стремятся к вескому ЦПС, как пчелы к цветку, и ежедневно на деле подтверждают свою готовность работать с максимальной отдачей, чтобы энергично и воодушевленно подходить к своим обязанностям.



Благосостояние и вознаграждение

Старые принципы оплаты	Новые принципы оплаты
Платить согласно должности	Платить в соответствии с результативностью работника
Оплата определяется объемом работы и рангом	Оплата определяется созданием ценности
Платить столько же, сколько другим в компании (внутреннее равенство в оплате)	Платить столько, сколько человек мог бы получать в другой компании (рыночное равенство в оплате)
Установить диапазон оплаты и нанимать в его пределах	Нарушать правила вознаграждения, чтобы нанять нужного кандидата

Относитесь к ЦПС как к продуктовой стратегии

Применяйте те методы диагностики, которыми вы пользуетесь при разработке стратегии в отношении продукции или рынка:

- **Оцените силу своего ЦПС на сегодняшний день.** Измерьте текучесть персонала отдельно среди эффективных сотрудников, новичков и в других ключевых группах. Проанализируйте соотношение тех, кто принял ваше предложение о работе, и тех, кто его отклонил, а также качество новых сотрудников.
- **Поймите потребности своих сотрудников.** Проведите опросы и фокус-группы среди нынешних, потенциальных и бывших работников, чтобы понять, какие элементы ЦПС для них важнее всего и что заставляет их принять решение поступить на работу или уйти. Определите, для каких сегментов группы кандидатов ваше ЦПС наиболее привлекательно.

Относитесь к ЦПС как к продуктовой стратегии

- **Определите сильные и уязвимые стороны своего ЦПС, составьте их список.**
- **Проведите сравнительный анализ своего ЦПС с предложениями конкурентов.** Кто соперничает с вами в борьбе за таланты? Каковы сильные и слабые стороны их предложений по сравнению с вашим?

Решите, какие элементы вы будете улучшать. Проведите мозговой штурм, чтобы определить способы укрепления своего ЦПС, и решите, какими из них компания воспользуется. Изменения, необходимые для значительного улучшения ЦПС, просто не произойдут, если вы и другие руководители не согласитесь на них и

- не будете им способствовать.



Стратегия найма

Старые стратегии привлечения сотрудников	Новые стратегии привлечения сотрудников
Воспитывать все таланты внутри фирмы	Внедрять таланты со стороны на всех уровнях
Нанимать, когда освобождаются должности	Постоянно охотиться за выдающимися людьми
Пользоваться несколькими традиционными ресурсами	Пользоваться множеством разных источников талантов
Давать объявления для тех, кто ищет работу	Находить способы связаться с кандидатами, пассивно ищущими работу
Определить диапазон вознаграждения и не выходить за его рамки	Нарушать правила вознаграждения, чтобы завоевать нужных кандидатов
Главное при найме - отбор кандидатов	Главное при найме - и отбор кандидатов, и умение их убедить
Нанимать по необходимости, без общего плана	Разрабатывать стратегию привлечения каждого типа талантливых кандидатов

Обеспечьте процесс непрерывного развития персонала

Старый подход к развитию	Новый подход к развитию
Развитие происходит само собой.	Процесс развития встроен в организацию.
Развитие означает обучение.	Развитие означает в первую очередь сложную и интересную работу, коучинг, оценку и наставничество.
Таланты принадлежат подразделению; люди не переходят из одного подразделения в другое.	Таланты принадлежат компании, люди легко передвигаются внутри компании.
В развитии нуждаются только нерезультативные сотрудники.	Все сотрудники нуждаются в развитии и коучинге.
Наставников находят немногие счастливицы.	Наставников дают <i>каждому</i> перспективному сотруднику.

Каким должно быть обучение?

Обучение не так важно, как опыт работы, **коучинг** и **наставничество**. Однако все же оно играет определенную роль в развитии лидеров.

80% всех знаний, полученных в ходе обучения, сотрудники в работе не используют.



Каким должно быть обучение?

Развитию менеджеров способствуют два типа обучения: базовое управленческое образование и программы развития личности и навыков.

1. Под **базовым управленческим образованием** мы понимаем знание таких дисциплин, как финансы, основная деятельность компании и маркетинг — то, чему обучают на программах MBA или программах обучения для высших менеджеров.

Базовое управленческое образование также включает обучение общим менеджерским навыкам — например, навыкам коммуникаций и межличностных отношений, — которое должно напрямую относиться к решаемым задачам, быть своевременным, качественным и закрепляться в процессе работы.

2. Второй вид — **программы развития личности и навыков**— возможен только при личном общении, и обучать должны уважаемые старшие руководители компании.

Дифференцируйте и вдохновляйте ваших людей

Стремясь стать справедливыми и тактичными руководителями, многие предпочитают думать, **что все сотрудники в равной степени талантливы**, и относиться к ним одинаково.

Для дифференциации необходимо оценить результаты и потенциал сотрудников и в соответствии с этими данными предоставлять им возможности продвижения по службе, вознаграждения и развития.

При этом нужно вкладывать средства в сотрудников класса А, чтобы удерживать и развивать их;

воодушевлять и обучать сотрудников класса В, чтобы они прилагали все усилия;

и решительно поступать с сотрудниками класса С — либо помогать им повысить результаты, либо снимать их с ключевых позиций.

Оценка талантов

Процесс оценки талантов очень важен, и мы опишем его в подробностях: цель, участники, атмосфера и результаты. Эффективная оценка талантов так же существенна для компании с хорошим управлением, как и эффективная подготовка бюджета.

Оценка талантов — не то же самое, что традиционная ежегодная оценка результатов работы.

Оценивая таланты, руководящая команда рассматривает коллектив каждого подразделения, чтобы определить самых эффективных и неэффективных сотрудников и решить, как укрепить организацию.



Качество сотрудника



Планирования преемственности

Традиционное планирование преемственности	Обоснованная оценка талантов
Встреча на полдня раз в год в центральном офисе компании	Целый день в офисе каждого подразделения
Обсуждение возможных преемников	Обсуждение качества нынешних сотрудников.
Оценка работников	Оценка работников и силы коллектива каждого подразделения, а также обсуждение других вопросов, например удержания или привлечения сотрудников
Чопорные презентации	Подробные и откровенные обсуждения
Нет распределения оценок по категориям	Приводит к распределению оценок
Не согласовываются планы действий	Для каждого подразделения пишутся планы действий, а их выполнение затем контролируется.
«Бумажные» отчеты	Оценка так же важна и серьезна, как процесс составления бюджета, с реальной ответственностью и упором на результативность

Дифференцируйте и вдохновляйте ваших людей

Сотрудники **класса А** повышают результаты компании. Они создают наибольшую акционерную ценность — прямо либо косвенно, благодаря способности вдохновлять и мотивировать других, — и нужно делать в них соответствующие вложения. Узнайте, что им больше всего хотелось бы делать, и направляйте их карьеру в соответствии с их желаниями. Решайте все проблемы, которые могут вынудить их уйти, — например, если они разочаровались в начальнике или устают от частых командировок.

Необходимо развивать и вдохновлять сотрудников **класса В**, чтобы увеличить их способности и дать им заряд энергии, и удерживать их с помощью соответствующих вложений. Это улучшит их производительность, удовлетворенность и поможет некоторым из них перейти в класс А. Поощряйте их, стимулируйте рост и время от времени оценивайте их успехи.

Цель работы с сотрудниками **класса С** — помочь им перейти в класс В (или даже А) либо поменять работу. Иногда для этого нужно помочь им повысить свою эффективность; иногда — перевести на другую должность, где они могут достичь успехов, даже значительных; или же попросить их уволиться.

Дифференцируйте и вдохновляйте ваших людей

Старая этика	Новая этика
Мы делаем одинаковые вложения во всех сотрудников.	Одни люди талантливее и гораздо результативнее других, и мы делаем в них соответствующие вложения .
Мы платим самым результативным сотрудникам ненамного больше, чем сотрудникам со средними результатами	Мы платим самым результативным сотрудникам гораздо больше.
Я знаю, что этот сотрудник класса С, но давайте поступим с ним справедливо, Ведь он работает у нас уже 15 лет	Надо поступить справедливо по отношению к 20 подчиненным.
Менеджеров не нужно «гладить по головке»	Менеджерам, как и всем остальным, нужно знать, что их ценят.
Неэтично, когда менеджеры говорят о людях за их спиной	Менеджеры обязаны обсуждать сотрудников своей организации.
Недифференцированные похвалы мотивируют сотрудников в общем	Дифференциация стимулирует повышение результатов сотрудников и компании.

Таблица результативности/потенциала

В Ы С О К И Й П О Т Е Н Ц И А Л Н И З К И Й	Сотрудники класса С <ul style="list-style-type: none"> • Предупредить • Обеспечить коучинг • Подумать, занимает ли сотрудник подходящую должность 	Сотрудники класса А <ul style="list-style-type: none"> • Планировать следующее задание • Обеспечивать дополнительный коучинг 	Сотрудники класса А+ <ul style="list-style-type: none"> • Планировать ряд заданий • Добиться достаточной оплаты
	Сотрудники класса С <ul style="list-style-type: none"> • Выводить из организаций 	Сотрудники класса В <ul style="list-style-type: none"> • Удерживать на месте 	Сотрудники класса А <ul style="list-style-type: none"> • Определить следующую возможность развития

Низкая

Результативность

Высокая

Типологические основы управления знаниями и персоналом

Эффективное управление персоналом

Управление способностями
(функциями)
каждого сотрудника

Управление
отношениями
в коллективе

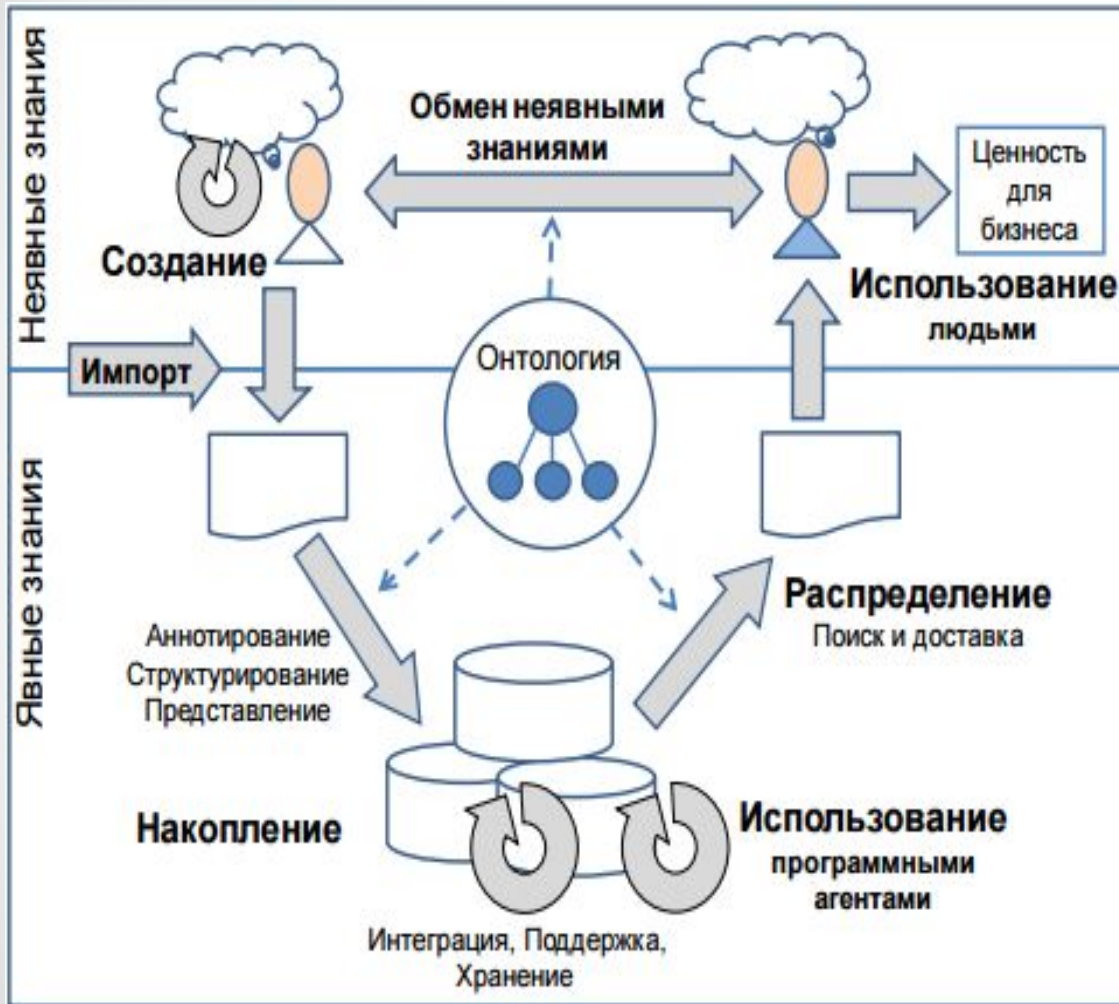


Эффективное управление
способностями и отношениями



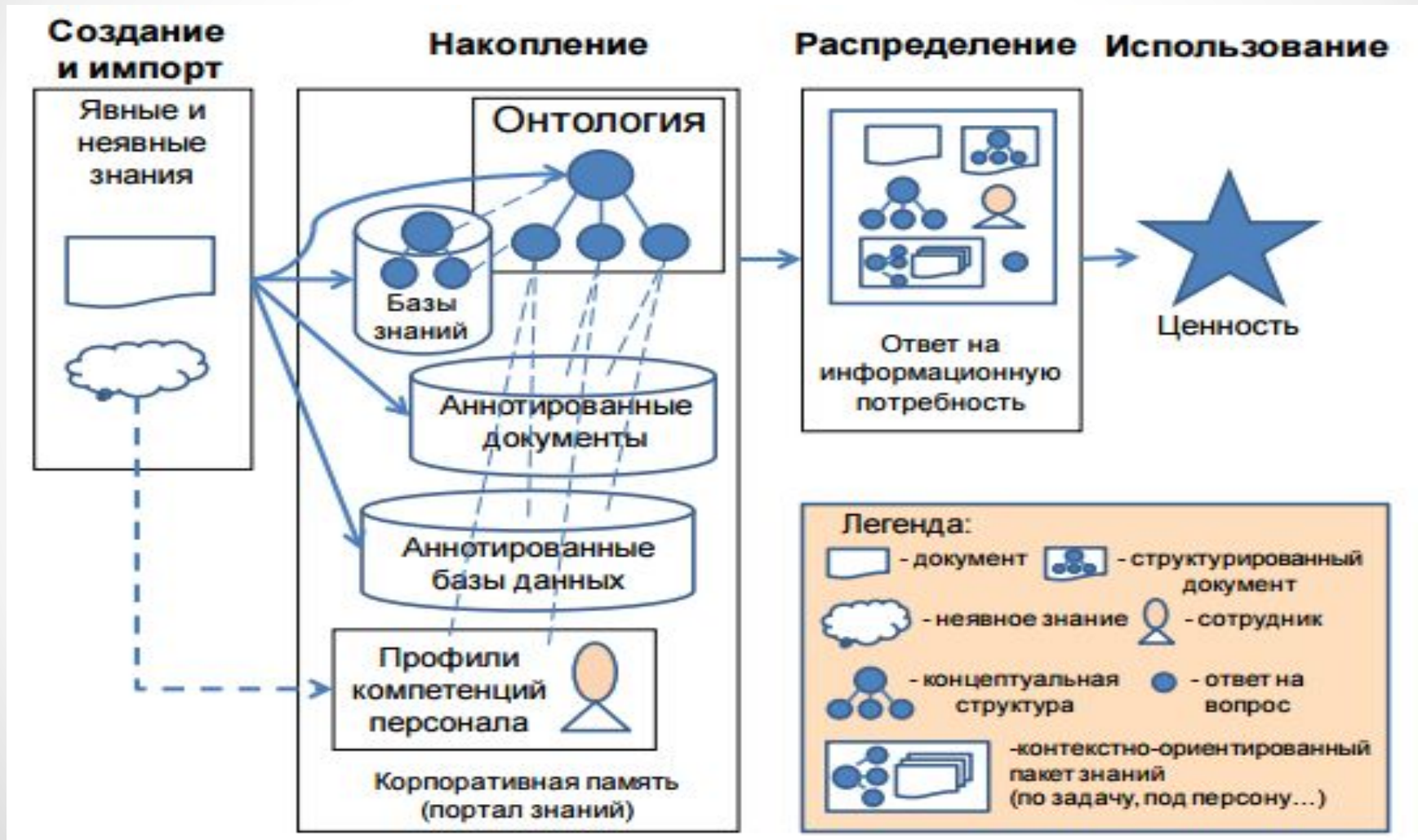
Эффективная команда

Процессы преобразования знаний и их взаимосвязи



Обмен неявными знаниями предполагает коммуникации и совместную работу. Участники обмена передают друг другу сообщения (информацию), наблюдают за поведением более опытных участников, в результате чего в их сознании возникают элементы знаний. Участниками обмена неявными знаниями на индивидуальном и групповом уровне могут быть отдельные сотрудники, на уровне организации – отдельные группы, а также представители организаций на межорганизационном уровне.

Результаты процессов преобразования знаний



Спасибо за внимание!