

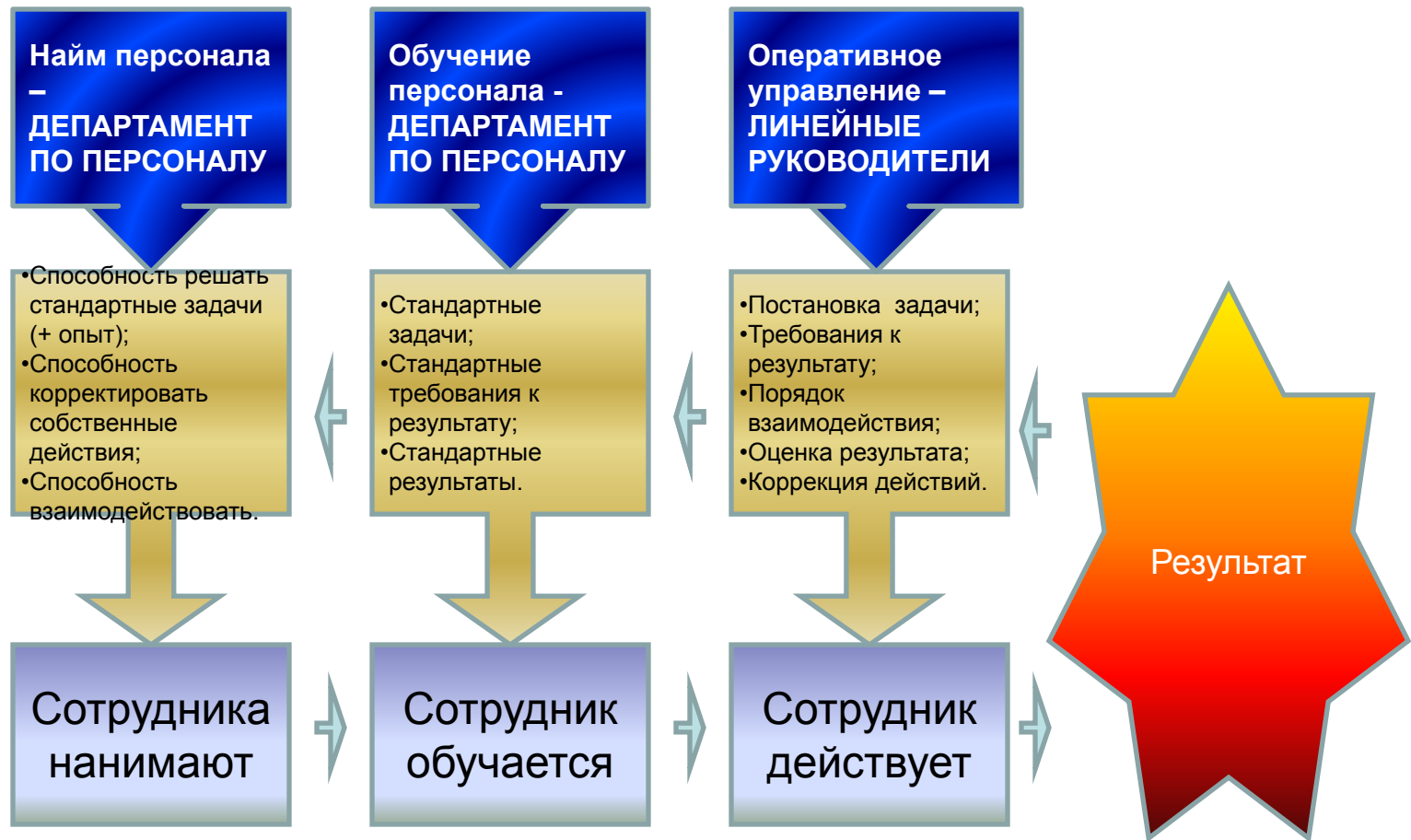
УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В БЕЛАРУСИ – ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ И ДАЛЬНЕЙШИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Мирошниченко Андрей

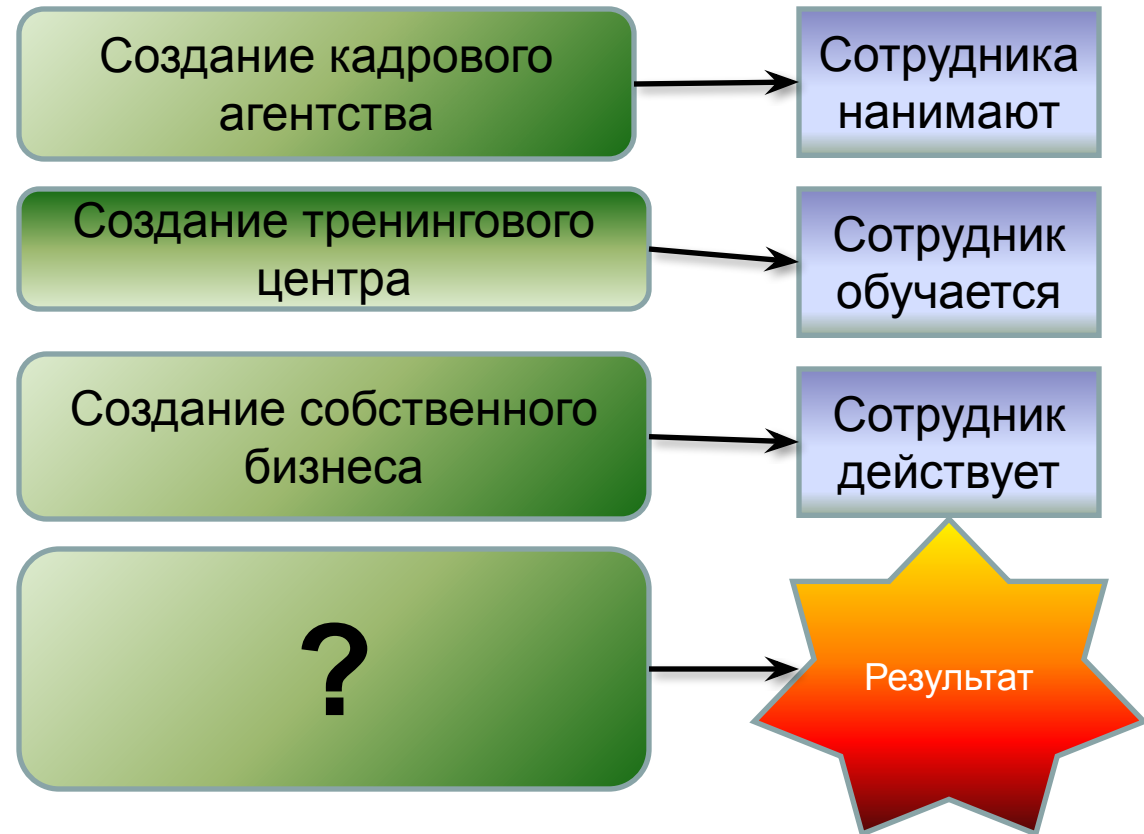
Консультант по управлению знаниями и компетенциями, кандидат философских наук, профессиональный коуч ISU

Главная цель управления персоналом

Обеспечить компанию результативными сотрудниками.



Логика капитализации функций управления персоналом

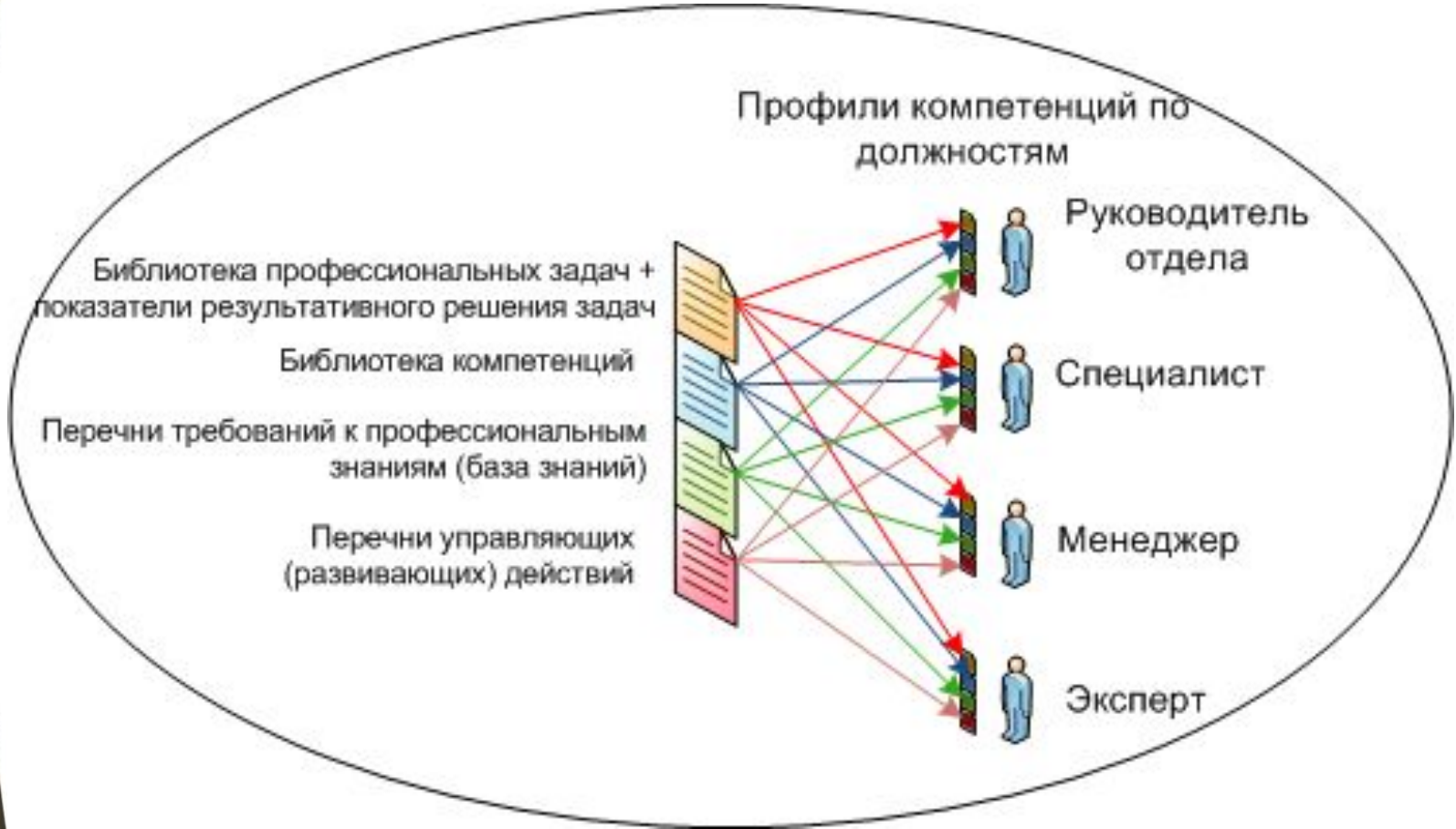


Как управлять персоналом результативно?

Управление персоналом должно стать способом получения результата предприятия.

Это возможно только тогда, когда управление персоналом контролирует все факторы, которые влияют на результат.

Какими средствами управляют знаниями персоналщики?



Библиотека профессиональных задач и КРІ

Формирование:

- Из должностных инструкций;
- Из функциональных обязанностей;
- Во время регулярной постановки задач.

Использование:

- Планирование задач;
- Повышение производительности труда сотрудника (решение большего количества стандартных задач);
- Сокращение издержек при решении стандартных задач.

Развитие:

- Селекция сложных и простых задач, передача простых задач стажерам, а сложных экспертам;
- Переведение стратегических задач на уровень сотрудника;
- Решение уникальных задач.

Библиотека компетенций

Формирование:

- Из готовых примеров компетенций;
- Из существующей модели компетенций;
- Во время регулярной постановки задач.

Использование:

- Оценка сотрудников;
- Обучение сотрудников – тренинги по компетенциям;
- Отбор и рекрутинг сотрудников.

Развитие:

- Типизация и стандартизация развивающих и обучающих мероприятий, повышение эффективности обучения;
- Управление кадровым резервом, управление талантами.

Перечни требований к профессиональным знаниям (база знаний)

Формирование:

- Из должностных инструкций;
- Из справочников квалификаций;
- Из экспертной оценки (руководителем, специалистами);
- Во время регулярной постановки задач;

Использование:

- Генерирование новых эффективных знаний;
- Исключение диверсионного знания;
- Выявление и распространение лучшего знания.

Развитие:

- Управление инновациями (создание новых продуктов и услуг);
- Управление знаниями (повышение эффективности решения задач через распространение знаний);
- Капитализация корпоративных знаний.

Перечни управляющих действий

Формирование:

- Из экспертной системы;
- Во время регулярной постановки задач.

Использование:

- Коррекция неэффективного поведения работника;
- Закрепление эффективного поведения;
- Создание комфортных условий.

Развитие:

- Управление карьерой;
- Управление жизненным циклом сотрудников и команд;
- Управление результативностью

Матрица компетенций

Задачи	Функции	Показатели результативности задач	Знания	
Обеспечить полноту, достаточность и качество клиентской базы для выполнения плана продаж				
Запланировать продажи	1	Получить и согласовать целевые показатели работы на очередной период от руководителя отдела	% отклонения от плана по привлечению новых клиентов	Знание принципов планирования продаж
	2	Подготовить персонализированный план по привлечению новых клиентов	% выполнения плана по удержанию новых клиентов	Знания требований корпоративных стандартов по оформлению персонализированного плана продаж
	3	Согласовать персонализированный план по привлечению новых клиентов		Знание бизнес-процесса по получению списка постоянных клиентов
	4	Получить актуальный список постоянных клиентов		Знание основ маркетинга и принципов формирования списка актуальных клиентов (процесса актуализации клиентов)
	5	Подготовить персонализированный план по удержанию клиентов (план по повторным сделкам)		Знание стандартных действий по удержанию клиентов и способность планировать эти действия, в соответствии с существующим опытом личных продаж (статистика личных продаж)
	6	Согласовать персонализированный план по удержанию клиентов (план по повторным сделкам)		Знание принципов тайм-менеджмента
	7	Подготовить персонализированный план по встречам		Знание стандартных действий по привлечению новых клиентов и способность планировать эти действия, в соответствии с существующим опытом личных продаж (статистика личных продаж)
	8	Согласовать персонализированный план по встречам		

Что такое управление знаниями?

Управление знаниями –

это система действий, направленных на повышение эффективности работы компании посредством выявления, распространения и использования ценного опыта и знаний

Управление знаниями в одном предложении

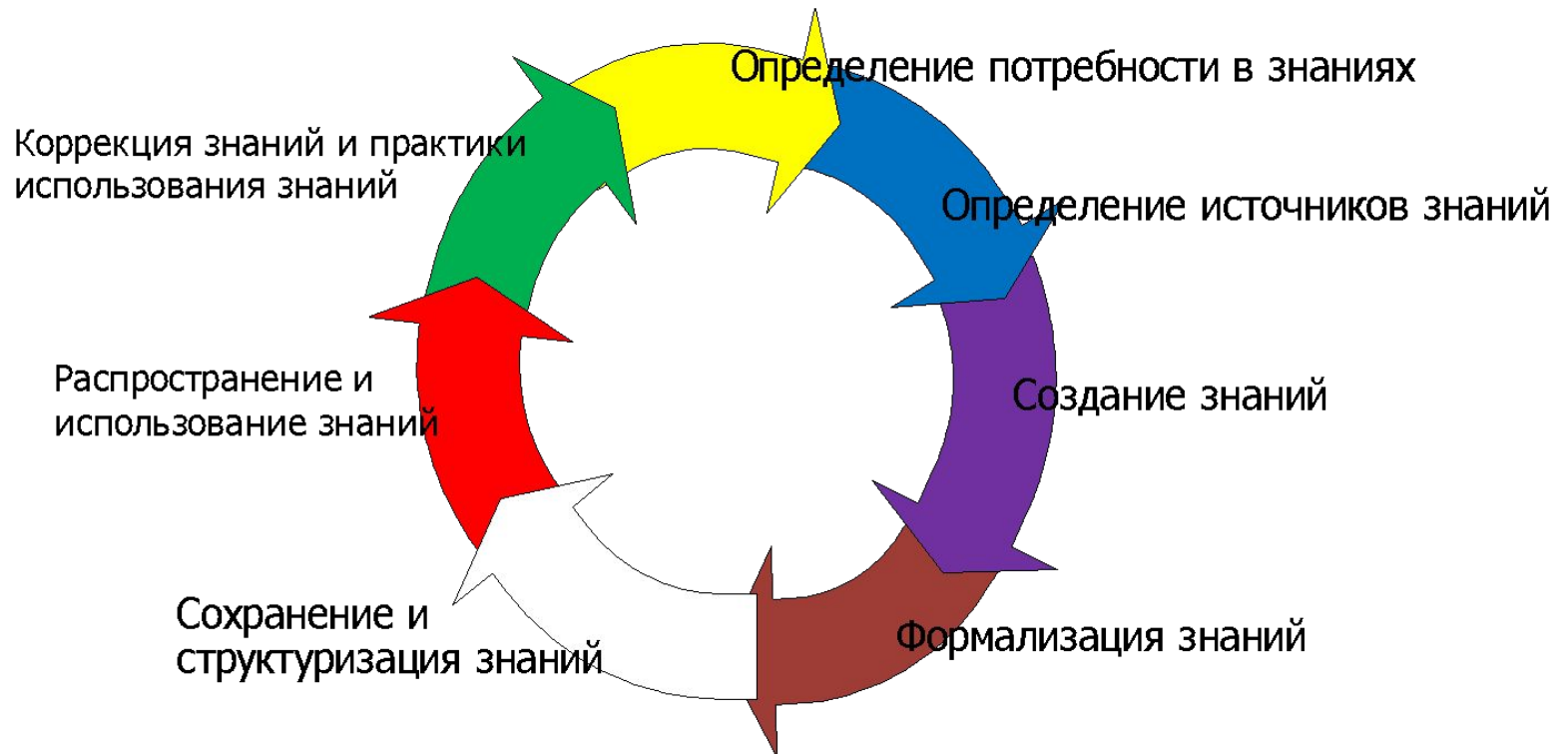
В основе практики управления знаниями лежат следующие действия:

1. Выявление наиболее ценных знаний;
2. Распространение этих знаний тем, кто сможет значительно повысить эффективность собственной деятельности посредством применения этих знаний.

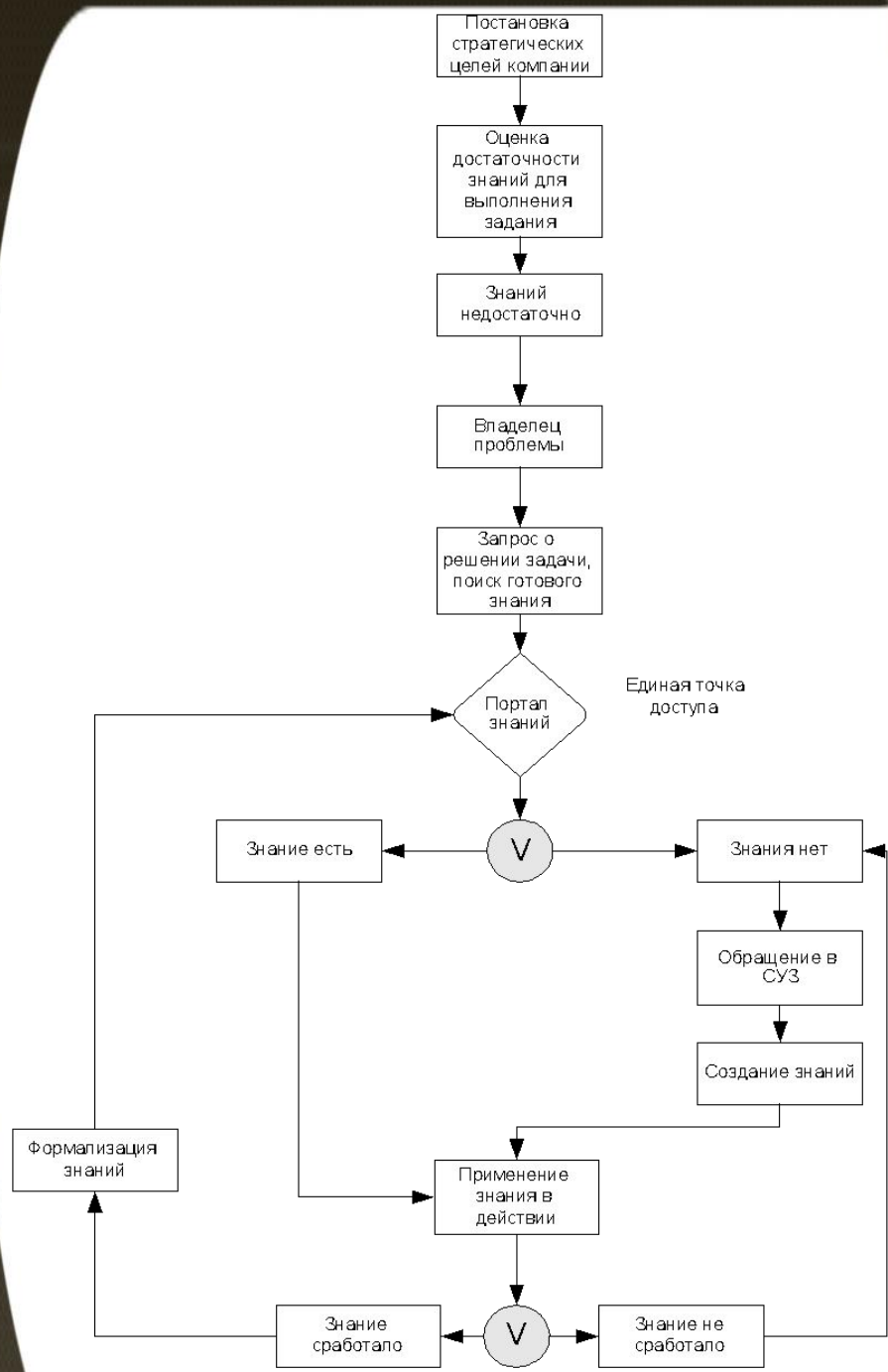
Проблемы, решаемые управлением знаниями

- Регулярно создавать инновации как в продуктах и услугах, так и в управляющих действиях;
- Снять разрыв между эффективными и неэффективными сотрудниками и подразделениями;
- Сократить издержки от ухода опытных и квалифицированных сотрудников;
- Решать нестандартные управленческие задачи;
- Сокращать сроки адаптации новых сотрудников;
- Сократить издержки от исправления повторяющихся ошибок;
- Сокращать производственный цикл.
- Создать систему непрерывного улучшения компании;
- Создавать новые бизнесы на основе накопленного интеллектуального капитала компании;
- Уменьшать риски от узурпации компетенций нанятых руководителей предприятия;

Цикл управления знаниями



Процесс управления знаниями



Управление знаниями как содержание процессов управления персоналом

Цели системы управления знаниями в управлении персоналом:

1. Прогнозирование и определение прямой зависимости профессиональных задач от знаний, компетенций и развивающих действий;
2. Поддержка гарантированного достижения результата профессиональной деятельности через обеспечение сотрудника компетенциями, знаниями и соответствующими действиями руководителя;
3. Оценка существующего уровня знаний и компетенций сотрудника и формирование программ обучения.
4. Выявление и повторное использование знаний, которые обеспечивают наилучшее решение профессиональных задач для других сотрудников.

Отличия корпоративного обучения и управления знаниями:

Цели

Корпоративное обучение

Обеспечение сотрудников компании компетенциями и квалификациями, требуемыми для осуществления функциональных обязанностей

Управление знаниями

Улучшение, оптимизация, совершенствование бизнес-процессов, технологий, производственных процессов, алгоритмов работы, методик, методологий и т.д. за счет обмена, выявления, создания, трансформации знаний компании (капитализация знаний).
Коммерциализация знаний: превращение существующих знаний (технологий, бизнес-процессов, методик и т.д.) в коммерческий продукт – консультационную услугу, новую технологию, бизнес-процесс и т.д.

Отличия корпоративного обучения и управления знаниями:

Условия

Корпоративное обучение

- Наличие явного или неявного представления о требуемых квалификациях и компетенциях.
- Требования к квалификациям и компетенциям должны быть стабильными
- Существует постоянный дефицит квалификаций и компетенций

Управление знаниями

- Наличие в компании управленческого учета – учета результативности, эффективности бизнес-процессов, финансовой эффективности;
- Наличие культуры использования корпоративных стандартов;
- Ориентация на повышение эффективности бизнес-процессов;
- Ориентация на инновации;
- Постоянно меняющиеся условия ведения бизнеса – внешние (изменение содержания и формы услуг подрядчиков, конкурентов и клиентов, изменение глобальных и локальных условий ведения бизнеса) и внутренние (текучка персонала – рост конкуренции на рынке труда, постоянное

Отличия корпоративного обучения и управления знаниями:

Заказчики

Корпоративное обучение

- Руководители сотрудников
- Для линейных руководителей – высшее руководство
- Для рядовых сотрудников – линейные руководители
- Руководители отделов к сотрудникам других отделов
- Сами сотрудники для себя

Управление знаниями

- Высшее руководство – собственники, топ-менеджмент компании.
- Линейные руководители.

Отличия корпоративного обучения и управления знаниями:

Исполнители

Корпоративное обучение
Администрирование:

Корпоративный учебный центр, корпоративный университет, специалисты по обучению, HR-менеджеры.

Преподаватели:

- Линейные руководители;
- Внутренние тренеры, коучи, преподаватели, эксперты, консультанты;
- Внешние тренеры, коучи, преподаватели, эксперты, консультанты.

Управление знаниями
Администрирование:
Центр управления знаниями

Реализация:

Назначенные руководители КМ-проектов: линейные менеджеры, привлеченные специалисты (в т.ч. консультанты), специалисты корпоративных учебных центров.

Отличия корпоративного обучения и управления знаниями:

Обеспечиваемые процессы

Корпоративное обучение

Какие процессы обслуживает:

Существует 3 основных направления обучения:

- **Адаптация:** Освоение корпоративных стандартов и регламентов
- **Повышение квалификации:** обучение по программам предусмотренным для перехода сотрудников с грейда на грейд, повышения квалификационной категории и т.д.
- **Развитие навыков** (развитие компетенций). Осуществляется как правило для развития конкретных навыков: продаж, переговоров, управления временем и т.д.

Управление знаниями

Постоянное улучшение

результативности подразделений, отдельных сотрудников за счет:

- Создания новых технологий, методик, методологий, подходов, регламентов, бизнес-процессов и т.д.

Отличия корпоративного обучения и управления знаниями:

Формы

Корпоративное обучение

- Наставничество, менторство;
- Коучинг;
- Очное обучение (повышение квалификаций): семинары, лекции;
- Очное обучение (развитие компетенций): тренинги, деловые игры и т.п.;
- Самостоятельное обучение: чтение регламентов, стандартов, изучение бизнес-процессов, полиси и т.д. компании;
- Дистанционное обучение (развитие квалификаций): eLearning;
- Дистанционное обучение (развитие компетенций): eLearning – как правило изучение ПО.

Управление знаниями

- Поиск и создание требуемых знаний;
- Формализация знаний;
- Сохранение и структуризация знаний;
- Распространение знаний;
- Оценка результатов использования знаний;
- Коррекция знаний или практики применения знаний

Отличия корпоративного обучения и управления знаниями:

Контроль результативности

Корпоративное обучение

Оценка квалификаций:
аттестация (собеседования, тестирования, практические задания).

Оценка компетенций:

- ассесмент (внешнее наблюдение за сотрудниками, решающими контрольную практическую задачу);
- оценка 360 градусов;
- экспертная оценка (в том числе оценка руководителем);
- самооценка.

Управление знаниями

Достижение/ недостижение целей проектов по управлению знаниями

Препятствия на пути реализации проектов по управлению знаниями

Почему не работает управление знаниями на территории бывшего СССР?

- Бесконечность проектов – нет сверхзадачи
- Нет баланса между жестким внедрением изменений и инициативой сотрудников
- Отрицательное, токсичное лидерство
- Управление знаниями – это мечта, а не реальный управляемый процесс

Различные варианты возражений при инициализации проекта:

- Управлять знаниями невозможно
- Стандартизация невозможна, у нас абсолютно уникальная работа
- Только никаких совещаний!
- Делайте все сами, ведь Вы лучше всех все понимаете
- Эффективность проявляется в количестве времени, проведенного на работе
- Не надо учитывать результативность работы – итак все видно, кто как работает

Мирошниченко Андрей

- Управление знаниями;
- Управление компетенциями;
- Управление ключевыми компетенциями компании;
- Организационное самообучение;
- Индивидуальный и групповой коучинг.

Тел.: + 37529 7660618.

Skype: androlen.

E-mail: mirashnichenka@gmail.com

Спасибо за внимание!