

# УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В БЕЛАРУСИ – ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ И ДАЛЬНЕЙШИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Мирошниченко Андрей

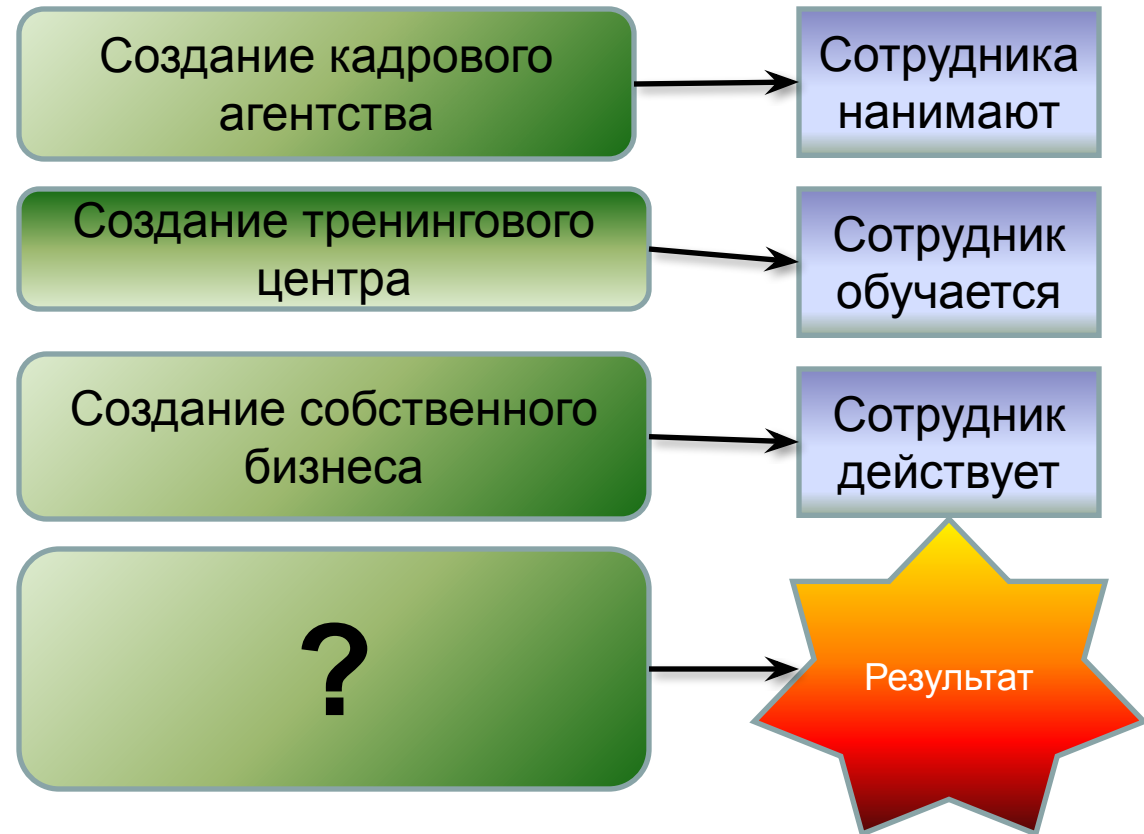
Консультант по управлению знаниями и компетенциями, кандидат философских наук, профессиональный коуч ISU

# Главная цель управления персоналом

Обеспечить компанию результативными сотрудниками.



# Логика капитализации функций управления персоналом

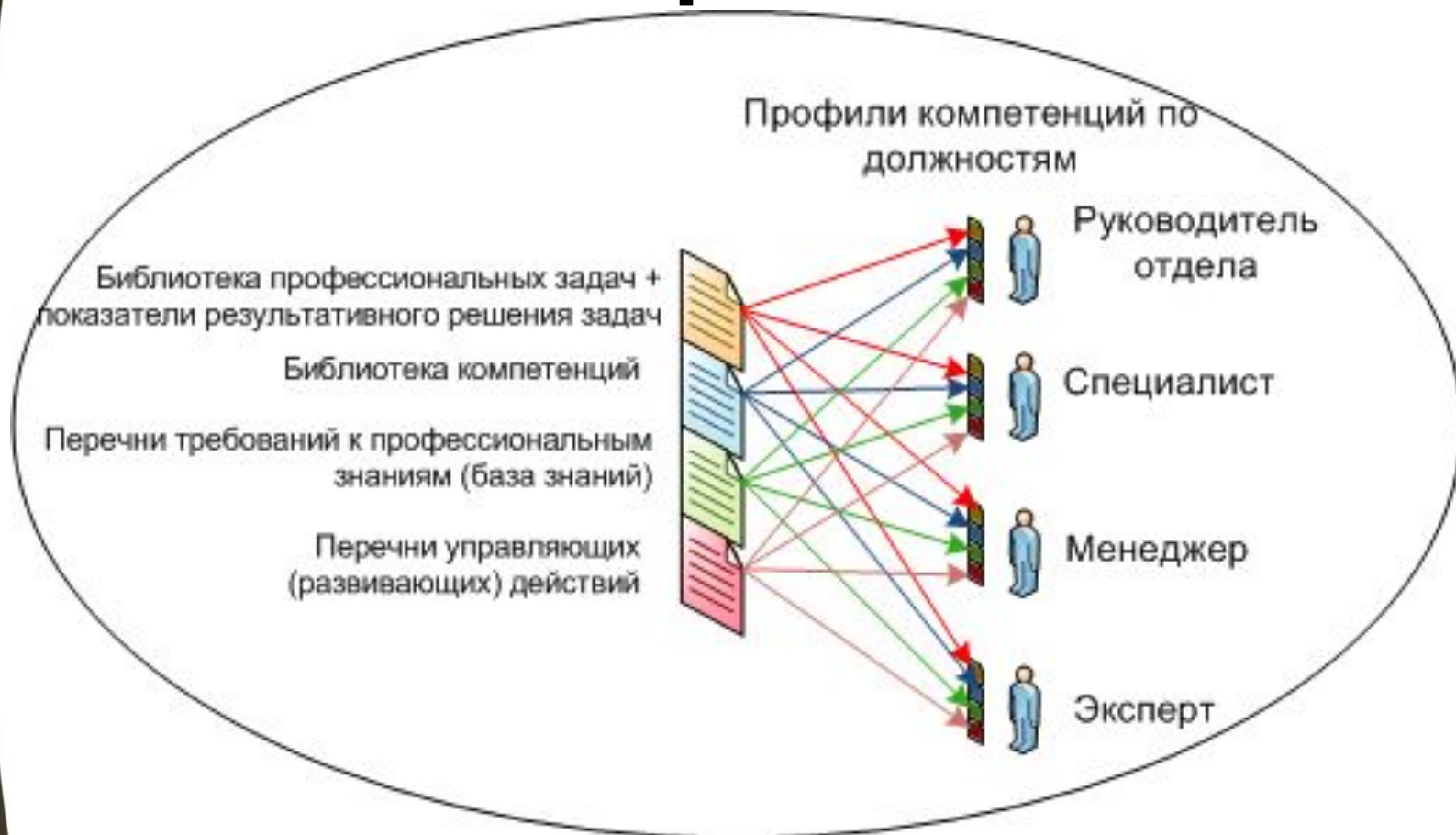


# Как управлять персоналом результативно?

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

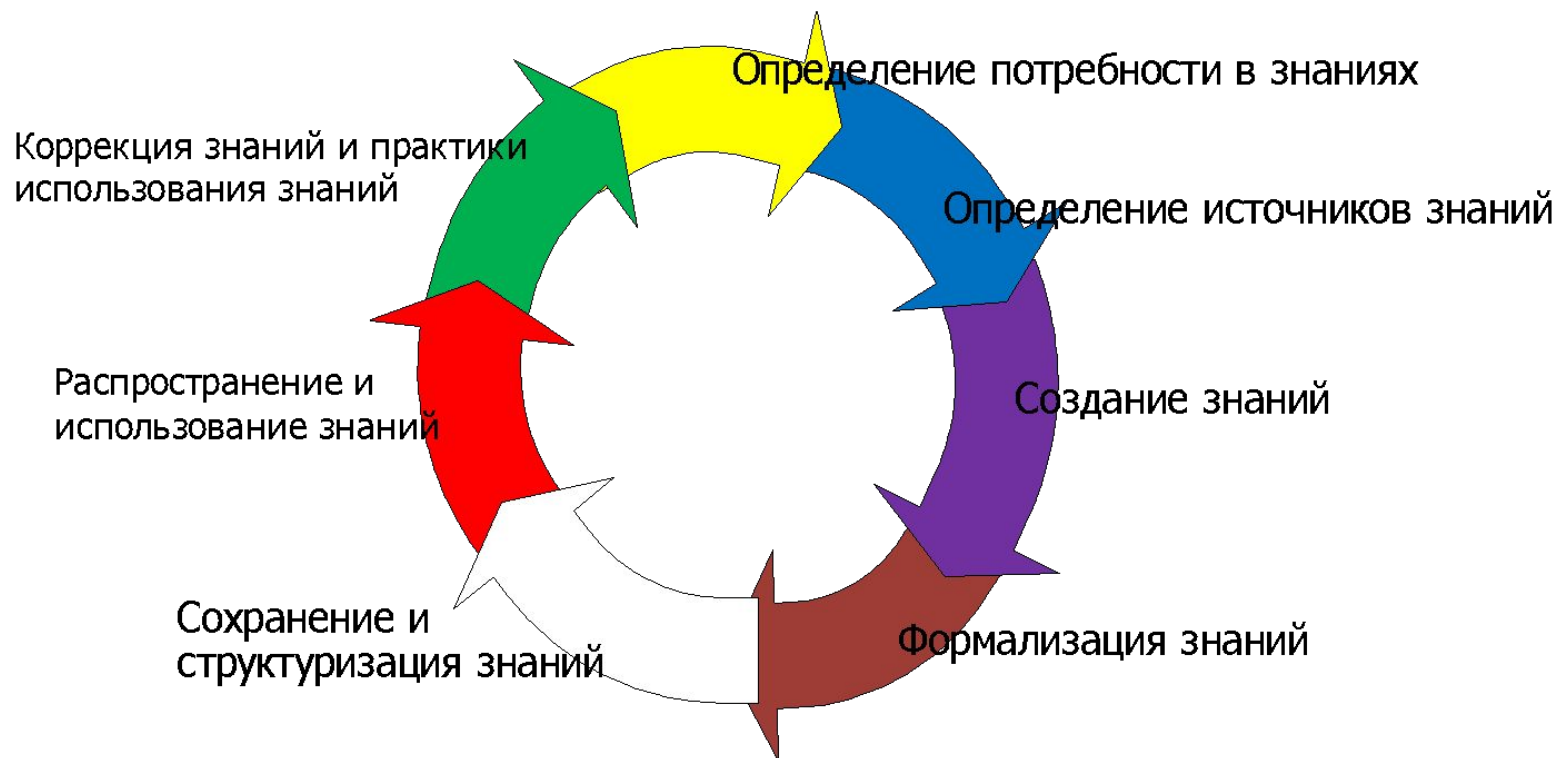
В основе практики управления знаниями лежат следующие действия:

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

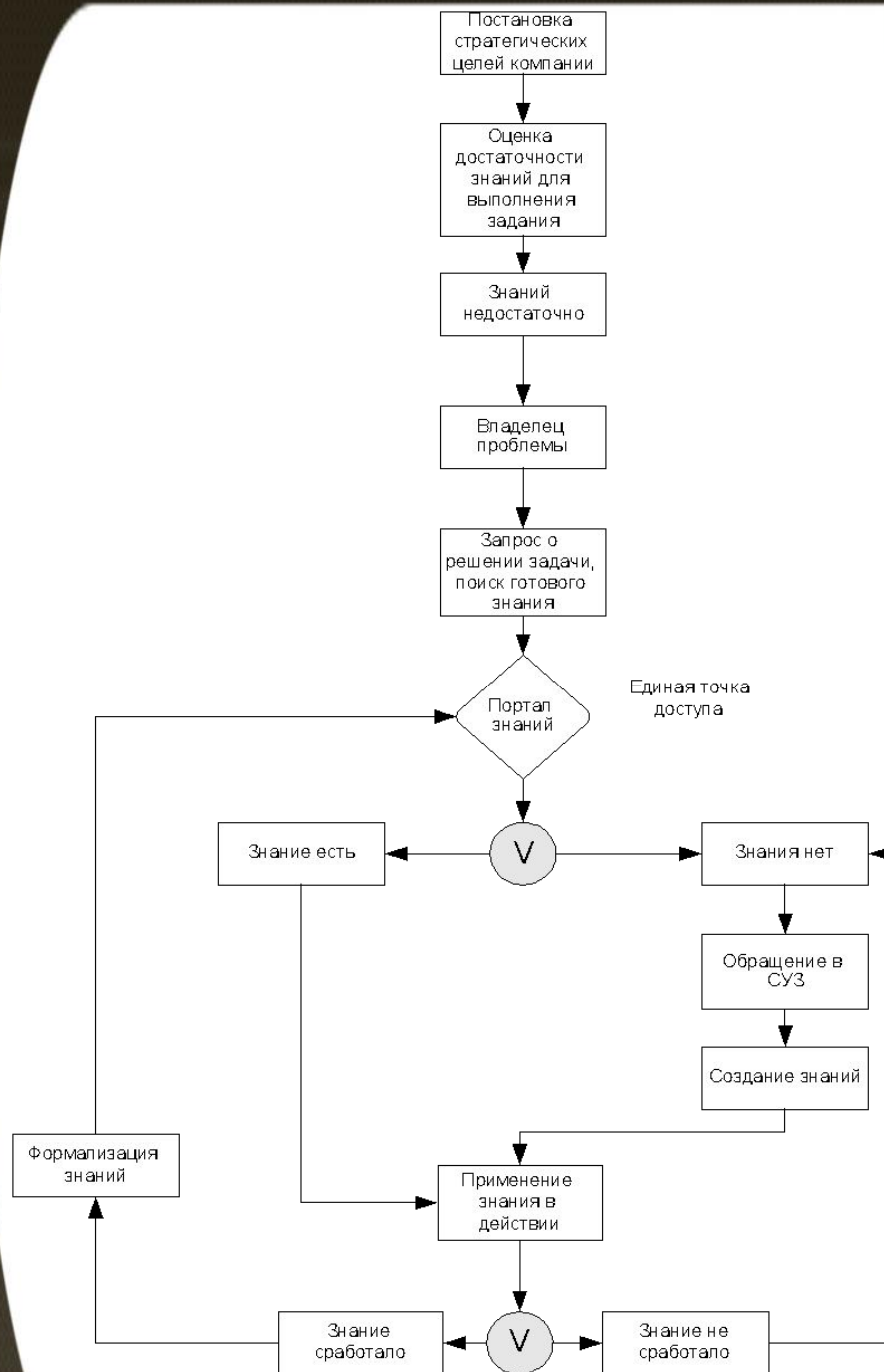
# Проблемы, решаемые управлением знаниями

- 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](mailto:mirashnichenka@gmail.com)

Спасибо за внимание!