



Общероссийская Общественная Организация
«Российский Красный Крест»
Ресурсный Центр по вопросам ВИЧ и ТБ

Менеджмент знаний



Рабочая тетрадь участника тренинга

Цель, задачи и планируемые результаты тренинга



Основными **целями** тренинга «Менеджмент знаний» являются:

- повышение уровня знаний и формирование основных навыков менеджмента интеллектуальными активами некоммерческой организации;
- формирование у слушателей убеждений о необходимости создания и внедрения системы и культуры управления знаниями в организациях Красного Креста/Красного Полумесяца для устойчивого развития и повышения конкурентоспособности;
- мотивация слушателей на практическое использование системы управления знаниями в собственной деятельности/организации.

Для реализации поставленных целей в процессе проведения тренинга решаются следующие **задачи**:

- сформировать у слушателей представление об основных понятиях, моделях и функциях управления знаниями в организации;
- рассмотреть и изучить основные стратегии и этапы внедрения системы управления знаниями в организации;
- сформировать базовые навыки извлечения, создания, хранения и распространения знаний;
- рассмотреть процесс формирования в организации культуры знаний как элемента общей стратегии организации;
- изучить теорию и практику обучающейся организации;
- обеспечить базовую практическую подготовку слушателей к самостоятельной работе в области управления знаниями в организации.

Ожидаемые результаты тренинга:

- участники знают и понимают, что такое «знания», как их можно извлекать, хранить и использовать для достижения наилучших результатов работы;
- участники знакомы с процессами документирования, понимают, зачем и что должно быть задокументировано, и каким образом;
- участники понимают, каких изменений они хотят достичь, внедряя систему управления знаниями, и знают, как это можно сделать;
- участники выражают готовность применять на практике полученные знания и уверенность в своих силах сделать это.



Основными ожидаемыми результатами тренинга является повышение компетенций участников в вопросах управления знаниями и создания обучающейся организации

По завершении тренинга его участники должны:

- владеть необходимым объемом теоретической информации и определенными практическими навыками по темам управления знаниями, и уметь правильно применять полученную информацию в практической деятельности;
- знать цели, задачи и технологию менеджмента знаний;
- уметь планировать работу по управлению знаниями в своей организации;
- понимать, какими компетенциями должен обладать персонал КК/КП и организация в целом;
- уметь анализировать формат и эффективность своей работы как руководителя проекта/организации в процессе управления знаниями.



Краткое описание программы тренинга

Все темы программы тренинга «Менеджмент знаний» условно можно разделить на три основных блока:

1. *понятия, определения, общие подходы, принципы и основы менеджмента знаний («знания о знаниях»);*
2. *практические шаги по созданию системы управления знаниями в организации;*
3. *знакомство с концепцией обучающейся организации.*

Первый блок программы тренинга предполагает знакомство с основными понятиями: что такое данные, информация и знания, виды, типы и свойства знаний, конверсия знаний и т.д.

Сессии **второго блока** занятий на тренинге предполагают пошаговую практическую отработку по созданию системы управления знаниями, что позволит участникам в дальнейшем самостоятельно планировать и осуществлять действия по управлению знаниями в своих организациях.

Занятия **третьего блока** познакомят слушателей с принципами обучающейся организации и помогут участникам выработать практические рекомендации по обучению персонала.

Программа тренинга

ДЕНЬ ПЕРВЫЙ

1. **ВВЕДЕНИЕ** Открытие тренинга. Вступительное слово. Информация о КК/КП и программе «Региональная Инициатива по здравоохранению в Евразийском регионе». Цель, задачи и планируемые результаты тренинга. Обзор программы тренинга. Основные методические источники программы тренинга. Организационные моменты.
2. **ЗНАКОМСТВО И ОЖИДАНИЯ УЧАСТНИКОВ**
Представление тренеров и участников
3. **ПРАВИЛА РАБОТЫ НА ТРЕНИНГЕ**
Определение основных правил поведения участников на тренинге.
4. **УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ КАК ФУНКЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**
Какое место менеджмент знаний занимает в общей системе менеджмента организации. Основные концепции инновационного развития организации. Сущность и значение управления знаниями в современной организации. Почему знаниями надо управлять.
5. **ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ЗНАНИЙ**
Теория нового общества – общества знаний. Появление концепции обучающейся организации. Этап практического применения менеджмента знаний. Роль появления работы И. Нонаки и Х. Такэучи «Компания – создатель знания: Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах». Широкое распространение концепции управления знаниями во всех сферах деятельности, включая науку и образование. Формирование «технологии управления знаниями» как совокупности определенных методов, приемов и программно-технологических средств, для обеспечения свободной циркуляции знаний и их генерации. Возникновение Института управления знаниями.
6. **ЗНАНИЯ О ЗНАНИЯХ**
Что такое данные, информация, знания: сходства и основные различия. Основные характеристики (свойства) знания. Классификация знаний. Виды знаний. Конверсия знания (схема SECI). Понятие «организационного знания».

7. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Понятие «управление знаниями». Управление знаниями как управление интеллектуальным капиталом. Связь стратегии управления персоналом организации и стратегии управления знаниями. Поиск и генерирование, формализация, структурирование, сохранение, распространение и коррекция знаний. Бенчмаркинг. Функции управления знаниями. Основные компоненты управления знаниями. Материальные и нематериальные активы организации.

8. АУДИТ И СОХРАНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЗНАНИЙ

Понятие диагностики (аудита) знаний. Уровни проведения диагностики (аудита) знаний. Представление результатов диагностики знаний. Карты знаний. Анализ стратегических пробелов в знаниях. Интенсификация знаний. Управление проектом в Век Знаний.

9. ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ И ИЗМЕНЕНИЙ

Теория ограничений Э. Голдратта и система управления знаниями. Системы и «глубинные» знания. Понятие ограничений системы. Самое слабое звено. Ограничения и неограничения. Связь ограничений и процессов улучшения качества. Перемены и теория ограничений. Принципы ТОС. Пять направляющих шагов ТОС. Дерево текущей реальности. Дерево будущей реальности. План преобразований. Стратегии управления знаниями. Сценарии управления знаниями. Факторы риска процессов управления знаниями.

10. ПРОЦЕСС ДОКУМЕНТИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Необходимость фиксировать информацию. Способы и формы фиксирования информации. Выбор информации для документирования. Структура документирования. Виды документов. Что является документом, а что – просто информацией. Процесс создания документов. Кодификация информации. Движение документов в организации.

11. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ДНЯ

Повторение пройденного материала, обратная связь

ДЕНЬ ВТОРОЙ

12. ПОВТОРЕНИЕ ТЕМ ПРЕДЫДУЩЕГО ДНЯ

Создание среды для проведения тренинга. Повторение пройденного материала. Настройка на деятельность и продолжение работы.

13. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Технологии для преодоления информационной перегруженности пользователей. Технологии для оптимизации взаимодействий между группами пользователей. Технологии для сохранения опыта и знаний сотрудников.

14. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

Виды интеллектуальной собственности. Основные подходы к оценке интеллектуального капитала организации. Классификация методов оценки интеллектуального капитала. Непосредственные методы оценки интеллектуального капитала. Правовое регулирование отношений создания, охраны и использования объектов интеллектуальной собственности. Правовая охрана интеллектуальной собственности и защита прав собственности в режимах авторского права, организационной собственности и ноу-хау. Особенности документального оформления интеллектуальной собственности в качестве имущества организации.

15. НАЧАЛЬНЫЙ ЭТАП ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Этапы внедрения системы управления знаниями. Руководитель проекта управления знаниями. Основные задачи начального этапа внедрения системы управления знаниями. Пилотный проект. «Белки» и «Быки» управления знаниями. Оценка результатов реализации пилотного проекта.

16. ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Культура знаний, как элемент организационной культуры. Роль мотивации в процессах управления знаниями. Сообщества практиков как инструмент обмена знаниями.

17. УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ И УПРАВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Определение ключевых компетенций организации. Определение целей управления знаниями в организации в соответствии с ключевыми компетенциями. Планирование развития ключевых компетенций организации.

18. СОЗДАНИЕ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Управление личным знанием. Концепции обучающейся организации. Отличие управления знаниями от корпоративного обучения. «Знаниевые» сотрудники. Отличие управления знаниями от корпоративного обучения. Корпоративное обучение и конкурентоспособная организация. Концепция непрерывного образования. Обучающаяся и традиционная организация. Холистическая модель управления знаниями. Модели корпоративного обучения (корпоративный университет, учебный центр или отдел обучения). Отличие управления знаниями от корпоративного обучения.

19. ЭТАПЫ СОЗДАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

Понятие «корпоративного университета». Структура корпоративного обучения. Причины организации корпоративного обучения. Формы корпоративного обучения. Проектирование процессов корпоративного университета. Планирование и организация обучающего мероприятия. Измерение эффективности работы корпоративного университета. Эффективность сотрудника – от чего она зависит.

20. ОБЩЕЕ ПОВТОРЕНИЕ ТЕМ ТРЕНИНГА. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Повторение основных терминов и понятий, стратегий и сценариев управления знаниями.

21. ТЕСТИРОВАНИЕ

Ответы на вопросы контрольного теста.

22. ЗАВЕРШЕНИЕ ТРЕНИНГА

Краткий обзор всего тренинга. Подведение итогов. Выяснение эмоционального и физического состояния участников, настройка на последующую деятельность. Заполнение оценочных анкет, вручение сертификатов, получение раздаточных материалов.

Зачем нам управлять знаниями?



В условиях нестабильности мировой финансовой системы и колебаний мировых рынков, проблема поиска путей устойчивого развития остается актуальной, в том числе (и особенно!), для некоммерческого сектора.

Понимание того, ЧТО есть Знание, является первым шагом на пути к эффективному управлению им. Уинстон Черчилль сказал: «Империя будущего – это империя Знаний».

Так или иначе, необходимо признать, что наряду с материальными активами Знание становится важным активом эффективного осуществления деятельности. Даже реклама и маркетинг используют такие термины как знание, информация и идеи. Когда перед организацией стоит дилемма – внедрить инновации или прекратить свое существование, то ее способность к обучению, адаптации и изменению становится ключевым фактором выживания.

Большинство людей пополняют багаж знаний путем тренингов, получения образования, либо в процессе карьерного роста. Любой бизнес есть процесс получения знаний, любой сотрудник – специалист по знаниям.

Экономика, основанная на Знании, открыла новые возможности перед работниками. Они могут их продавать, отдавать, оставаясь при этом владельцем своих знаний. Таким образом, способы управления людьми сегодня претерпели кардинальные, фундаментальные изменения.

Знания носят преходящий характер. «Срок годности» знания ограничен, так как на рынке появляются новые технологии, продукты и услуги. Знания невозможно «запастись впрок». Люди и организации должны постоянно обновлять, пополнять, расширять существующие и создавать новые знания. Этот факт требует пересмотра старого определения знания: «Знание = сила, поэтому накапливайте их». Новое определение Знания: «Знание = сила, делитесь знаниями, и они приумножатся».

Губит Ст. Онг, возглавлявший процесс разработки системы управления знаниями в Канадском Имперском коммерческом банке, считает, что основная задача – четко сформулировать скрытые, невыраженные словами знания организации таким образом, чтобы ими можно было делиться и постоянно обновлять. «Важно понять, каким образом знание формируется, и каким образом люди и организации осваивают его, чтобы использовать его наилучшим образом», – говорит он.

Сегодня важно понимать, что концепция управления знаниями способна существенно повысить эффективность деятельности организаций и некоммерческого сектора. Стратегии управления знаниями, применяемые в коммерческой сфере, могут и должны эффективно использоваться и в некоммерческих организациях. Это тем более важно и актуально, что значительная часть некоммерческих организаций (иногда, к сожалению, даже не подозревая об этом) имеет самое прямое отношение к управлению знаниями – зачастую основа их деятельности состоит именно в управлении знаниями!

«Основными ресурсами, повышающими конкурентоспособность некоммерческих организаций на рынке инновационных социальных услуг и технологий, являются интеллектуальный потенциал сотрудников, знания и иные нематериальные активы, объединенные в категорию интеллектуального капитала, поэтому процессы управления интеллектуальными активами так важны для устойчивого развития НКО.

НКО не обладают широкими возможностями в области привлечения физических ресурсов. В то же время, информированность о проблемах своей целевой группы, зачастую неявные, не кодифицируемые знания и опыт сотрудников, тесная связь с иными НКО, преследующими подобные цели, дает возможность некоммерческому сектору существовать и развиваться.

Основное преимущество НКО и фактор, позволяющий им оставаться конкурентоспособными – интеллектуальный капитал».¹

Понимание растущей роли человеческих ресурсов, организационного управления и информационных технологий в повышении эффективности современных организаций явилось основной причиной того, что со второй половины 90-х годов прошлого века специалисты различных научных направлений стали активно исследовать и обсуждать проблематику управления знаниями.

Управление знаниями (knowledge management) – это передовая управленческая технология. Знание – это такой же ресурс организации, как, например, финансовые или человеческие ресурсы. При этом на нынешнем этапе развития общества именно знания становятся ключевым ресурсом большинства организаций, за счет которого создается успешность и процветание. Крупнейшие мировые гиганты (IBM, BP, World Bank, ЛУКОЙЛ и многие другие) на своем примере доказывают, что в рыночной борьбе побеждают те, кто научился эффективно управлять потоками знаний, направляя их **в нужное время, в нужное место, в нужных объемах**.

Многие подходы к управлению знаниями, дающие положительный результат в коммерческих организациях, абсолютно применимы и эффективны и в системе Красного Креста/Красного Полумесяца. Разработанные в коммерческом секторе методы оценки интеллектуального капитала и стратегии менеджмента знаний могут с успехом использоваться и в деятельности Красного Креста/Красного Полумесяца.

Международное Движение Красного Креста за годы своего существования накопило огромный опыт по мобилизации ресурсов и реализации гуманитарных программ. Однако в большинстве Национальных Обществ интеллектуальный капитал не формализуется, не анализируется и не хранится должным образом, и зачастую доступ к нему ограничен. Не достаточно сформирована и культура обмена знаниями, система управления знаниями, как таковая, практически отсутствует. Все это негативно влияет на устойчивость деятельности. Следовательно, изучение и внедрение процессов управления знаниями на всех уровнях для организаций Красного Креста/Красного Полумесяца сегодня – наиважнейшая стратегическая необходимость.

Внедрение процессов управления знаниями напрямую влияет на формирование положительного имиджа Красного Креста/Красного Полумесяца в целом, а также определяет стратегию и стандарты взаимодействия с основными потребителями услуг КК/КП – наиболее уязвимыми группами населения и партнерами, что делает нашу организацию уникальной и узнаваемой.



«Используя человеческий капитал как ресурс, НКО мотивируют персонал возможностями достижения социально значимых целей, самореализации, финансовые методы мотивации практически отсутствуют. НКО формируют способность людей к самоорганизации и самостоятельности, способствуя развитию гражданского общества. Особенность клиентского капитала НКО заключается в том, что потребители могут перейти в категорию персонала. От того, насколько устойчивы отношения с потребителями услуг НКО, в определенной степени зависит и процесс расширения НКО, привлечения новых членов и активистов»²

Для того чтобы быть успешным в управлении знаниями, организациям КК/КП необходимо, прежде всего, выделить ключевые (критически важные) активы знаний, управление которыми может повысить эффективность деятельности. А также важно понять, какими уникальными знаниями обладает организация КК/КП, что поможет привести ее к инновациям и устойчивому

¹ «Интеллектуальные ресурсы некоммерческих организаций как объект управления»// А.А. Додонова// автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук//Москва - 2009

² «Интеллектуальные ресурсы некоммерческих организаций как объект управления»// А.А. Додонова// автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук//Москва - 2009

развитию. Именно знания и интеллектуальный капитал, накопленные в системе КК/КП, рассматриваются сегодня как надежный источник стабильности, как важный фактор приобретения конкурентных преимуществ и устойчивого развития. Таким образом, можно сказать, что для Национальных Обществ КК/КП стран региона ВЕЦА все более актуальным вопросом становится вопрос **формирования организационной культуры, нацеленной на обмен знаниями.**

Стремясь максимально реализовать свой потенциал и добиваться преимуществ в условиях нестабильности и растущей конкурентности, организации КК/КП должны обратиться к важнейшему своему ресурсу – **людям и их знаниям.**

В настоящее время в региональных отделениях КК/КП в той или иной степени уже действуют некоторые элементы процесса управления знаниями, нацеленные, как правило, и прежде всего, на взаимодействие, применение и распространение успешного опыта.

Для Движения Красного Креста/Красного Полумесяца так же, как и для крупных коммерческих структур, крайне актуальна концепция обучающейся организации. Повышение индивидуальной компетенции сотрудников и добровольцев КК/КП – один из мощных резервов достижения эффективности и результативности их работы. Зачастую, и в теории, и на практике в вопросах развития компетенций персонала, ограничиваются стандартными подходами: подбор, мотивация, организация и обучение кадров. Концепция управления знаниями позволяет по-новому подойти к каждому из этих составляющих работы с персоналом КК/КП. В данном случае важнейшим элементом обучения становится обучение приемам системного мышления, технологиям совместного решения проблем.



Обладая огромным объемом знаний (явных и неявных), организации КК/КП должны научиться эффективно использовать их, равно как и знания, накопленные другими организациями. Только так в современных условиях можно сохранить и преумножить достижения МДКК в решении острых социальных проблем общества.



Мои ожидания:
напишите свои ожидания от тренинга
(по одному на каждом листике, не менее 2-х)





Индивидуальная работа

- Что такое «Знание»?

Ваш ответ:

- Почему надо управлять знаниями?

Ваш ответ:

- Какое место менеджмент знаний занимает в общей системе менеджмента организации?

Ваш ответ:



История развития концепции менеджмента знаний



Групповая работа

- Что такое управление знаниями? Как вы понимаете этот термин?
- Какие проблемы, с вашей точки зрения, возникают (или могут возникнуть) у вас в организации в связи с отсутствием эффективной системы управления знаниями?

В основе Общества Знания лежит возможность *находить, производить, обрабатывать, преобразовывать, распространять и использовать* информацию с целью получения и применения необходимых для человеческого развития знаний.

История управления знаниями



Теоретики – создатели концепции управления знаниями:

- **Питер Друкер:** ввел понятие «работник умственного труда», основным средством производства которого являются мозги. Только за последние 10 лет П. Друкер написал более 30-ти книг и 75-ти статей.
- **Карл Эрик Свейби:** разработал концепцию интеллектуального капитала организации.
- **Икудзиро Нонака и Хиротака Такеучи:** описали процесс создания нового знания и его конверсию, ввели понятие «спираль создания знаний» или модель SECI.
- **Питер Сенге:** впервые применил понятие «обучающаяся организация».
- **Майкл Полана:** описал различия скрытых и явных знаний.
- **Карл Вииг:** разработал основную терминологию.
- **Ларри Прусак:** основатель института управления знаниями (США).

Основные проблемы, возникающие в организациях в связи с отсутствием эффективных процессов управления знаниями

- **Ресурсы знаний и информации неизвестны большинству сотрудников и добровольцев в должной мере**
- **Временные затраты на поиск нужной информации и/или нужных людей очень существенны (часто они превышают 50% рабочего времени)**
- **Одну и ту же информацию ищут снова и снова**
- **Неизвестно, как использовать даже те ресурсы, о которых знают**
- **Информационные ресурсы организации не актуальны и содержат устаревшие и неиспользуемые данные**
- **Ушел человек – вместе с ним «уходят» все его контакты**
- **Прошлый опыт организации никак не учитывается, поэтому все регулярно наступают на одни и те же грабли**
- **Новички адаптируются долго и неэффективно**
- **Никто не знает, «кто что знает», и каждый спрашивает у того, с кем знаком лично**
- **Разные подразделения работают с одними и теми же клиентами, не подозревая об этом**



Данные – неструктурированные цифры и факты вне контекста

Информация – структурированный поток данных в контексте

Знания – это персонифицированная информация, назначение которой – «двигать процессы»

Существует множество определений Знания. Например:

- «Знание – это проверенный практикой результат познания действительности и верное ее отражение в сознании человека» (Большая Советская Энциклопедия, 1972).
- «Знание – это способность превращать информацию и данные в эффективные действия» (Applehans W., 1999).
- «Знание – это совокупность информации, понимания, осведомленности, полученных в результате опыта» (Oxford Advanced Learners Dictionary, 1982)
- «Знание – это комбинация данных и информации, к которым добавлено мнение, мастерство и опыт эксперта, что в результате дает ценный актив, который может быть использован для оказания помощи в принятии решений» (European Guide to good Practice in Knowledge Management, Part1)

Модель Рассела Аккофа



Данные – это некоторые неупорядоченные символы, рассматриваемые безотносительно к какому-либо контексту.

Информация – это выделенная и упорядоченная часть базы данных, обработанная для использования, то есть отвечающая на вопрос: «Кто?, Что?, Где?, Когда?».

Знание – это выявленные тенденции или существенные связи между фактами и явлениями, представленные в информации.

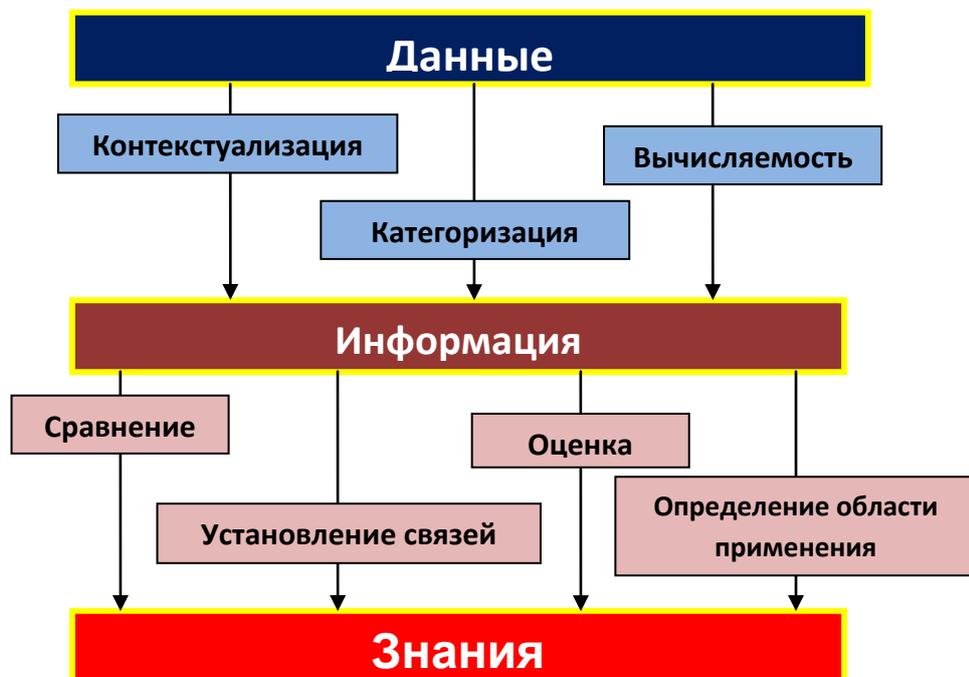
Понимание – это осознание закономерностей, содержащихся в разрозненных знаниях, позволяющее ответить на вопрос: «Почему?».

Мудрость – взвешенное, оцененное понимание закономерностей с точки зрения прошлого и будущего.

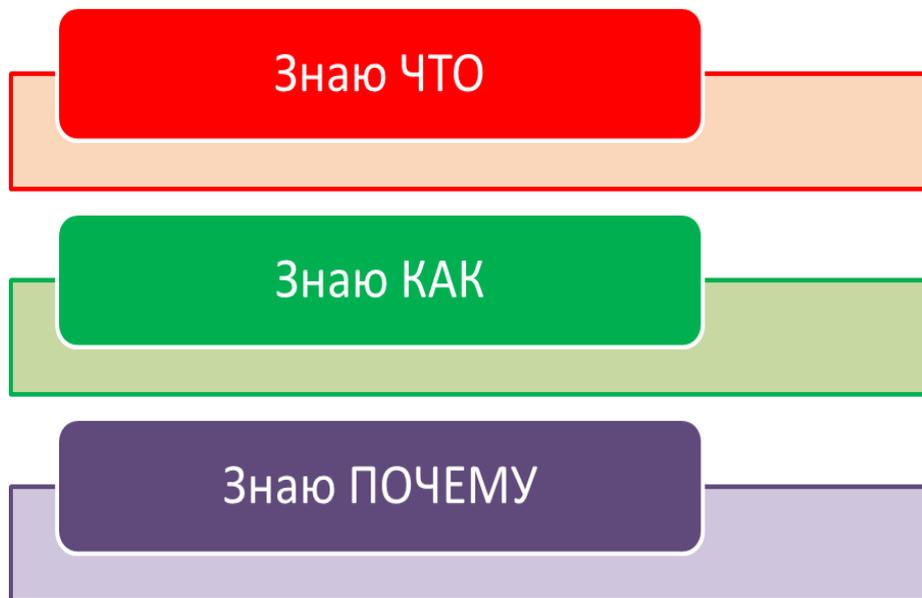
Переход данных через информацию в знания



Информация и знания – понятия относительные. То, что для одной организации является информацией, для другой может рассматриваться как знания. Многие практики считают, что основными критериями различия здесь являются значимость на данный момент и возможность применения для достижения своих целей.



Уровни знаний



Знание – это многоуровневая структура. Различаются такие уровни знания, как:

- **«знаю что»;**
- **«знаю как»;**
- **«знаю почему».**

«Знаю что» определяет, какое действие (что) необходимо предпринять, если это необходимо в силу разных причин. Например, продавец, знающий, какой товар лучше всего будет продаваться «здесь и сейчас», обладает именно таким уровнем знания.

«Знаю как» – более высокий уровень знания, подразумевающий знание того, каким образом что-то сделать. Такое знание необходимо, когда простые и известные способы реализации знания уровня «знаю что» не работают. Пример: продавец, придумывающий, как лучше продать свой (включая, в том числе стратегию размещения товара на полках, информирование покупателей и т.д.).

«Знаю почему» – самый высокий уровень знания. Этот уровень знания предполагает понимание причинно-следственных отношений, процессов взаимодействия различных структур и прогнозирование рисков. Как правило, этот уровень Знания реализуется через глубокое изучение теории, наличие опыта. Пример: менеджер по продажам, изучающий и прогнозирующий продвижение определенного товара на общем рынке продаж, с учетом всех рисков.

Вид	Содержание	Область применения	Явное знание	Неявное знание
Знаю что	Знание фактов, необходимых для выполнения той или иной работы	Эти знания нужны во многих ситуациях, но не всегда критичны	«Я знаю, что наша организация предоставляет такие-то услуги»	-
Знаю кто	Знания об отношениях, контактах, о том, кто обладает необходимыми умениями и возможностями, а также знаниями	Эти знания особенно важны в процессе сетевых взаимодействий	«Я знаю, кто отвечает за оформление документов»	«Я знаю, кто наш клиент, кто профинансирует проект, а кто – нет, опираясь на свой личный опыт и интуицию»
Знаю как	Продвинутое умение, знания о процессах, процедурах, методиках, инструментах, технологиях, которые используются в организациях	Эти знания позволяют выполнить задание, однако можно выполнить задание, но не иметь представления о процессе в целом	«Я знаю, как написать проект»	«Я знаю, как «продать» проект, опираясь на свой личный опыт общения с потенциальными инвесторами и интуицию»
Знаю где	Знания о том, где можно найти необходимую информацию, а также с помощью каких поисковых средств можно это сделать	Применяются при работе с современными средствами поиска и обработки информации	«Я знаю, где можно найти обновления ФЭ РФ»	-
Знаю почему	Системное понимание, знания о контексте деятельности отдельных работников и организации в целом, знания о перспективах и факторах деятельности	Эти знания важны при реализации стратегических планов развития. Они позволяют установить зависимость между элементами и их влиянием на процессы, помогают установить, в какой момент наиболее целесообразно осуществлять те или иные действия или прекратить активность	-	«Я знаю, почему организация проводит такую политику»
Чувствую, как и почему	Синтез и тренированная интуиция, знания, которые позволяют соединить два или более аспекта для получения нового эффекта	Эти знания генерируют и реализуют инновации, а также координируют работу в организации, направляя ее в русло высокой эффективности	-	«Я знаю, как увеличить устойчивость организации»

Свойства знаний³

Знания представляют особый вид интеллектуальных ресурсов, обладающий рядом специфических свойств или характеристик.



«Характеристики (свойства) Знания – это изменяющиеся величины, присущие различным аспектам знания. В каждый конкретный момент Знание – получаемое или используемое – может иметь множество характеристик. Признание многочисленных характеристик Знания расширяет понимание ресурсов знаний и способы их получения. Характеристики не говорят нам о том, ЧТО такое знание, либо какие ресурсы знаний существуют. Однако они помогают нам понять множество качеств знаний. Каждая характеристика – потенциальная переменная для изучения, потенциальный рычаг для практика, позволяющий определить, куда прилагать усилия при управлении знаниями»⁴.

- **Знания имеют возраст.** Появляющееся или новое/инновационное знание в сравнении с традиционным знанием является более «молодым».
- **Знания чувствительны к фактору времени.** Ценность Знания сильно зависит от «возраста», особенно тогда, когда речь идет о принятии решений. Имеет место и **старение знания**, по аналогии с моральным износом оборудования.
- **Знания долговечны, ибо они нематериальны.** Здесь нет парадокса. Даже такие прочные и долговечные творения человечества, как египетские пирамиды подвержены эрозии и разрушаются от времени. А вот геометрическая модель пирамиды нетленна.
- **Знания имеют первоисточник.** Знание появляется в умах, но при этом может перемещаться в пространстве. Однако первоначальный источник должен быть известен на тот случай, если понадобится уточнение или обоснование.
- **Знания инвариантны к пространству.** Они легко распространяются, в особенности по современным цифровым сетям телекоммуникаций. Причем это происходит практически без затрат по сравнению с материальными ресурсами (нефть, уголь, руда и т.п.). И потому глобализация знаний по существу является свершившимся фактом.
- **Знания обладают «текучестью».** В обществе постоянно происходит перенос знаний из одного хранилища в другой, а также поток знаний из хранилища «в себя». Концепция потока знания «в себя» – способ описания инноваций, создание нового знания, либо концепции изучения, хотя можно сказать, что изучение имеет место и тогда, когда одно хранилище данных получает знания из другого хранилища данных.
- **Знания должны быть важными** (значимыми) – иметь решающее значение «здесь и сейчас» – это краеугольный камень управления знаниями. Степень пригодности, важности или ценность знания можно измерить через быстроту его получения, его соответствие потребностям и получаемым результатам от его использования. Можно обладать большим объемом важных знаний, но обилие малозначимых знаний создает перегрузку, отнимает время на их усвоение, что ведет к большим затратам.
- **Знания должны быть достоверными.** Необходимо быть уверенными, что получаемые знания будут двигать «нужные процессы в нужном направлении».
- **Знания обладают плотностью.** Богатство или плотность знания – качество, напрямую влияющее на его поглощения. Плотность Знания зависит от ряда его других характеристик

³ Системы управления знаниями (методы и технологии)//Монография//А.Ф. Тузовский, С.В. Чириков, В.З. Ямпольский, под ред. В.З. Ямпольского/институт «Кибернетический Центр» ТПУ отдел информатизации ТНЦ СО РАН//Издательство научно-технической литературы//Томск, 2005//Электронный ресурс доступа: portal.tpu.ru/SHARED/y/YVZ/work/Tab1/SUZ_monogr.pdf,

⁴ Клайд В. Хосаппл, "Знание и его характеристики", гл.9, "Руководство по управлению знаниями", Springer-Verlag, 2003.

– значимости, ценности, изменчивости и местоположения. Однако, способность к поглощению знаний зависит также в большой степени от способностей реципиента к их восприятию, исходя из сходства нового знания с областью уже имеющихся знаний и опыта реципиента.

- **Знания должны быть доступны.** Имеет большое значение близость Знания к месту применения (в пространстве, а не во времени).
- **Знания должны быть измеримы.** Важно понимать, какая оценка может быть применима к конкретному Знанию – количественная, качественная, стоимостная и пр.
- **Знания должны подвергаться инвентаризации.** Инвентаризация запасов знаний должна проходить постоянно. Многие свойства, присущие физическим вещам, присущи и знаниям (например, пополнение, устаревание, стоимость, структура, обеспечение качества, мониторинг, планирование и пр.). Следовательно, знания могут учитываться, храниться, систематизироваться, изучаться, подвергаться ревизии, измеряться и оцениваться соответствующим образом.
- **Знания имеют видовое разнообразие и способность к конверсии.** Знание может иметь разные виды: быть **явным** или **неявным** (не выраженным словами). **Неявное** знание существует главным образом в головах знающих индивидов, включая мысленные модели «знаю как» и «знаю почему». Неявное знание может быть преобразовано в **явное** в виде записок, формализованных документов, процедур, руководств, обучающих сессий, проектов и т.п. В отличие от неявного, знания после кодификации знание легко передается другим. Это самое важное свойство явного знания. Главная трудность – найти баланс между потребностью в конверсии и преимуществом каждого из этих видов знания – «Соединить и Собрать».
- **Знания – постоянно увеличивающийся ресурс.** Его расширенное воспроизводство обеспечивают наука, технический прогресс, образование. В последнее время, благодаря развитию региональных и международных связей, новых коммуникационных возможностей, которые представляют современные системы связи и транспорта, а также деятельности транснациональных корпораций, темпы прироста знаний и их использованиекратно возросли.



Как не без основания утверждает Paul Romer, «знания – единственный неограниченный ресурс, единственный актив, который увеличивается по мере его использования». Идеи рождают новые идеи, а переданные (проданные) знания в любом случае остаются с теми, кто ими делится (продает).

- **Знания имеют свою область применения.** Знание может применяться как **универсальное**, либо как **конкретное**, применяемое в специальном контексте или только в определенных обстоятельствах. Определенные типы знаний, полученных в результате опыта, могут иметь лишь конкретное применение, либо применяться в очень ограниченном контексте. Другие виды знания имеют более универсальный характер – могут применяться в масштабах небольшой местности, в масштабах региона и далее – вплоть до применения его в мировых масштабах. В этом случае важно знать, каким образом это знание применяется, и обращаться с таким знанием следует соответствующим образом.
- **Знания должны инициировать действия.** «Знание – сила». Знание – сила, дающая знание о том, что делать с данными и информацией.
- **Знание должно быть ясным.** Данное свойство помогает определить объем интерпретации, необходимый для понимания Знания и подготовки его к использованию. Если Знание неясно, либо для его понимания необходимы значительные усилия, полезность такого знания сомнительна.

- **Знания можно продавать многократно, ибо они слабо отчуждаемы.** У того, кто их продает, остается не меньше. Следует признать, что в коммерциализации знаний имеет место специфическая проблема. Мало кто готов покупать знания, пока не поймет, в чем их суть, а познав, – теряет желание к их приобретению по понятным причинам.



В США даже установлена своеобразная единица устаревания знаний – период полураспада знаний – время после обучения, в течение которого профессионалы теряют половину первоначальной компетентности. К знаниям с длительным периодом полураспада относятся фундаментальные знания.

- **Знания социальные, являясь одновременно и общественным, и частным благом.** Знания, не востребованные рынком, существуют в форме общественного блага (культура, образование, фундаментальная наука и т.д.). Знания превращаются в частное благо, когда они востребованы рынком как экономический ресурс.
- **Знание – орудие конкуренции.** Интеллектуальный капитал, менеджмент знаний признаются сегодня важнейшими инструментами и ресурсами компаний и организаций в обеспечении эффективности их деятельности и, следовательно, в обеспечении их преимуществ в конкурентной борьбе. Отсюда и повышенный интерес активных компаний к созданию офисов и технологий управления знаниями, к созданию и развитию систем управления знаниями.

Модель SECI





Ваши идеи по совершенствованию четырех способов преобразования знаний
 Назовите не менее трех идей (что можно сделать в вашей организации) для каждой из преобразуемых областей знаний (самостоятельная работа)

Социализация	Экстернализация
Интернализация	Комбинация (сочетание)

Некоторые методы конверсии неявных знаний в явные

В процессе передачи неявных знаний огромную роль играет **процесс взаимодействия**, осуществляемый через сотрудничество, дискуссии и свободный обмен идеями.

Например, при общении у собеседника может неожиданно возникнуть какой-то вопрос, который он неосознанно сформулировал, а у отвечающего может возникнуть объяснение, которое он не планировал дать, но которое появилось в связи с обсуждением, ответами на вопросы и комментариями окружающих. Таким образом, сотрудничество приводит к формированию новых знаний.

При извлечении знаний в процессе межличностного сотрудничества полезно использовать коммуникативные методы, а именно:

- **пассивные** (наблюдения, протоколы «мыслей вслух», лекции);
- **активные** (игры, диалоги, круглые столы);
- **групповые** («мозговой штурм», ролевые игры);
- **индивидуальные** (анкетирование, интервью, экспертиза).

Процесс взаимодействия для передачи и распространения неявных знаний может быть довольно эффективно осуществлен методами «мозгового штурма» (групповая генерация идей, путей реализации идей, выбор способа решения задачи), методом непосредственного общения, методом постпроектного анализа (перевода проблемы в задачу) и др.

Мозговой штурм (*brainstorming*) – это процесс, включающий группу людей, которые встречаются для рассмотрения проблемы и затем намеренно предлагают так много необычных решений, насколько это возможно. Участники высказывают идеи, как только они возникают у них, затем развивают идеи, высказанные другими. Все идеи фиксируются и не критикуются. Только когда сеанс мозгового штурма завершается, идеи оцениваются. Мозговой штурм помогает в решении проблем и создании новых знаний из уже имеющихся.

Непосредственное общение или свободный обмен идеями (*Face-to-Face Interaction*) является традиционным, широко используемым методом передачи неявных знаний (*socialisation*), которыми владеют сотрудники организации. Такое общение является неформальным и весьма плодотворным. Личное взаимодействие способствует увеличению коллективной памяти организации, развивает доверие и поощряет сотрудников к обмену знаниями.

Общение усиливает в организации социальные связи, повышает коллективное понимание цели и смысла решаемых задач и проблем.

Непосредственное общение приводит к появлению консенсуса в том, что является необходимым знанием, и к созданию (выявлению) новых знаний. Оно создает среду, в которой участники видят свою организацию как сообщество людей, способных разносторонне анализировать информацию (т.е. создавать знания).

Постпроектный анализ (*Post-Project Reviews*) – это сессии, собрания, семинары с разбором результатов выполненной работы. Они используются для выделения приобретенного опыта (уроков) в ходе выполнения проекта в процессе деятельности организации. Такие критические анализы и обзоры способствуют фиксации знаний, причин успехов и неудач, лучших практических решений. Постпроектный анализ повышает эффективность обучения сотрудников, создает возможность повторного использования знаний в последующих проектах. Для эффективного использования этого метода должно выделяться специальное время для сессий, собраний, семинаров. Важно также, чтобы постпроектный анализ осуществлялся сразу после завершения проекта, когда все плюсы и минусы свежи в памяти, а участники событий и работ не отошли от дел и не потеряли к ним интерес.

Процессы управления знаниями в современной организации



Индивидуальная работа (упражнение на сообразительность!)



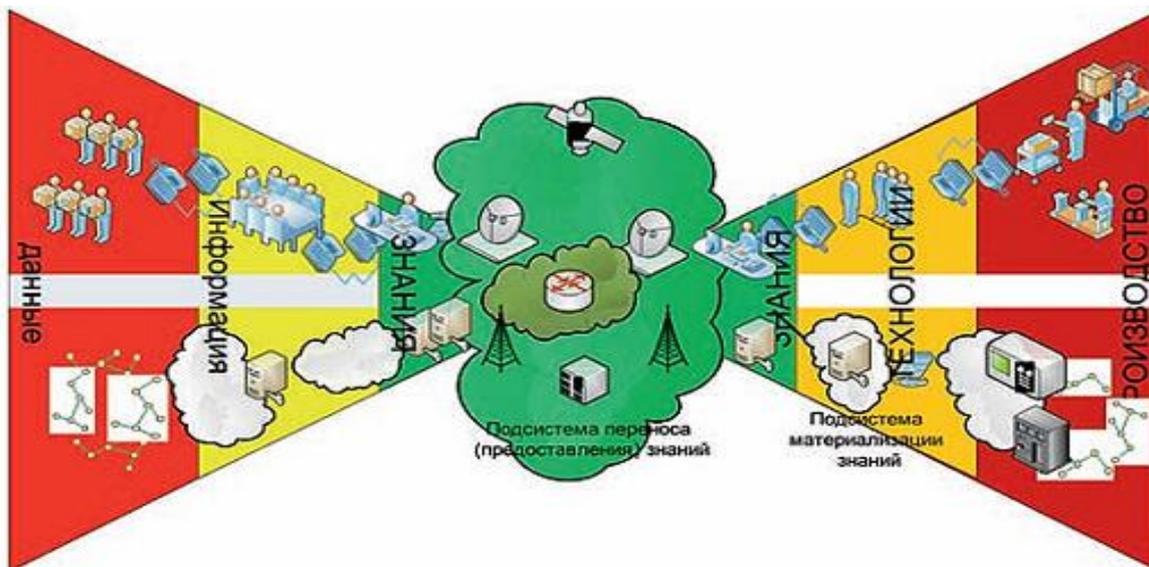
Впишите в пустые квадраты основные компоненты процесса управления знанием так, как вы это понимаете на настоящий момент



«Управление знаниями — это выполнение принципа «четырёх Н»: создание условий, при которых Нужные люди смогут получить Нужную информацию и знания в Нужное время для выполнения Нужных задач»

Билл Гейтс

Принцип четырех «Н»





Некоторые примеры различных определений «управления знаниями»

«Управление знаниями — это систематический захват, хранение и повторное использование профессионального опыта и знаний» (Ernst & Young).

«Управление знаниями – дисциплина, обеспечивающая интегрированный подход к сбору, организации, доступу и использованию информационных ресурсов компании» (Gardner Group).

«Управление знаниями – управленческие действия, направленные на использование информационных ресурсов компании» (Lotus Development).

«Суть управления знаниями заключается в том, чтобы иметь под рукой координаты людей, которые знают рецепт, и всячески лелеять культуру общения и технологию, которая развяжет им язык» (А. Уорд, Work Frontiers International).

Процессы управления знаниями: цели и задачи

Цель управления знаниями – улучшение эффективности процессов и общих показателей деятельности организации.

Основная задача управления знаниями заключается в гармонизации и совершенствовании активов организации, основанных на знании, с целью создания условий для применения лучших практик, улучшения процессов в компании, совершенствования процессов принятия решений и улучшения производственных показателей организации.

Процесс управления знаниями позволяет также решить четыре задачи:

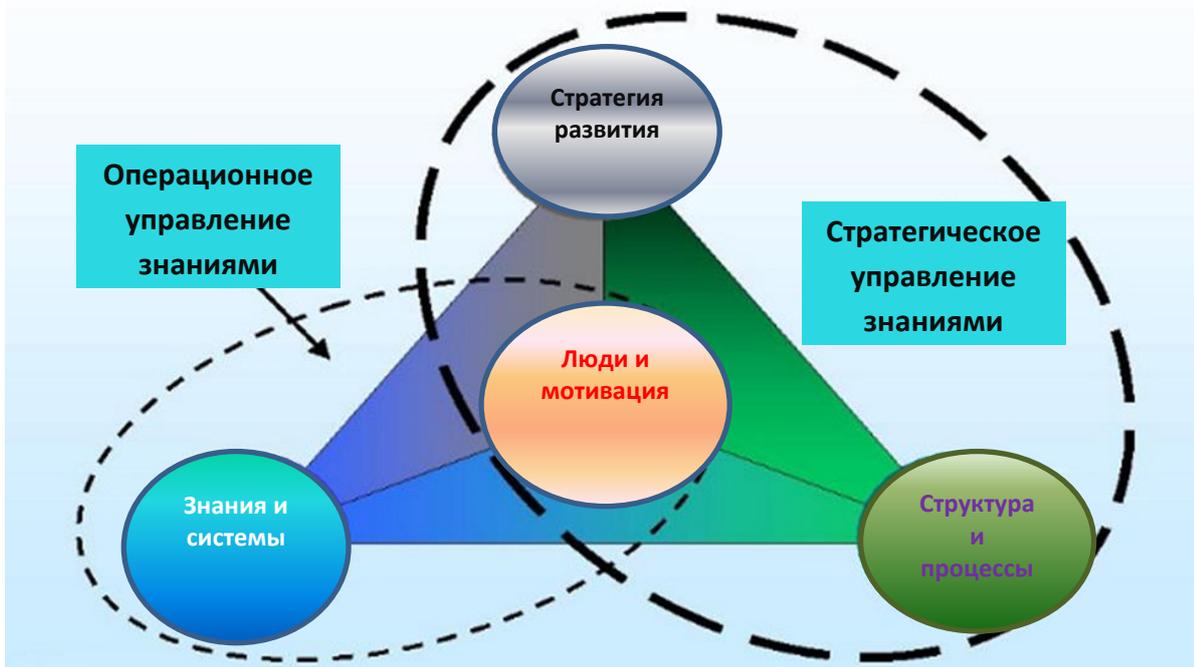
- сохранить накопленные знания («явные» и «скрытые»);
- создать систему создания и сохранения новых знаний;
- преодолеть информационную перегруженность организации;
- оптимизировать взаимодействия между подразделениями организации.

Для решения этих задач управление знаниями предусматривает:

- создание схемы вербального обмена информацией между членами коллектива;
- создание схемы документирования и хранения информации;
- подбор IT-инструментов, необходимых для выполнения этих задач;
- выбор необходимых источников внешней информации.



МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ



Функции управления знаниями

Процессы управления знаниями включают *сбор, создание, уточнение, хранение, передачу и использование знаний*.

Основная функция менеджмента знаний в организации состоит в управлении этими процессами, в разработке методологий и систем для их поддержки и для мотивации людей к участию в них.

Функции	Содержание
Аналитическая	Поиск знания в потоке информации, фильтрация информации, выбор эффективных информационных ресурсов, анализ методов деятельности, опыта и квалификации персонала, придание дополнительной ценности имеющейся информации путем выявления, отбора, обобщения
Распределительная	Упорядочение знаний, оценка их полезности, классификация по определенным критериям существующих знаний, накопленного опыта, методов работы и квалификации персонала, внесение классифицированных знаний в корпоративную память
Интеграционная	Извлечение знаний из корпоративной памяти (путем обмена знаниями между подразделениями, различными уровнями управления, а также обмена экспертными знаниями, опытом сотрудников и т. п.) и обеспечение их доступности при принятии управленческих решений, поиске и генерировании идей, обучении
Создание новых знаний	Наблюдение за клиентами и партнерами/инвесторами, анализ обратной связи, эталонное тестирование, а также различного рода исследования, эксперименты и т.п.

Организационные знания

- **знания о получателе услуг/клиенте проектов/программ КК/КП:** нужды и потребности получателя/клиента; его взгляды на проблемы, решаемые в рамках реализации проектов/программ, его личная мотивация разрешать эти проблемы; с кем еще получатель услуг КК/КП обсуждает вопрос о решении данных проблем; способность клиента стать полноправным участником проекта; какая дифференцирующая стратегия, и какая система обслуживания должна быть создана, чтобы завоевать доверие получателя/клиента, инвестора и т.д.;

Примечание: надо помнить, что в некоммерческом секторе существует два основных вида клиентов: **непосредственные получатели услуг** проектов/программ КК/КП и **финансовые инвесторы** проектов/программ КК/КП.

- **знания о конкурентах:** кто сегодня предлагает аналогичные услуги, чем эти услуги отличаются от предлагаемых организацией КК/КП, что конкуренты предлагают сейчас и что они планируют предложить своим клиентам в будущем, каково их стратегическое устремление, какие конкурентные стратегии они используют, чтобы победить своих конкурентов на рынке и завоевать как получателей услуг, так и финансовых инвесторов;
- **знания о продукте/услуге КК/КП:** место продукта/услуг на «рынке» благотворительности; какую ценность для потребителя (клиента, инвестора) он создает; кто из инвесторов его «покупает» и почему, по какой цене его лучше «продавать»; сколько средств тратится на производство этого продукта/услуги сейчас и сколько может быть истрачено в будущем и т.д.;
- **знания о процессе:** как создается продукт/услуга сейчас, какие существуют передовые процессы создания продукта/услуги, осведомленность о технологических /организационных достижениях в производстве данного продукта/услуги и прогнозирование развития технологий в этом направлении, используются ли современные методы управления проектом/программой/организацией; существуют ли реальные возможности создания кросс-функциональной синергии и т.п.;
- **знания о финансах:** денежные ресурсы организации, откуда и каким образом можно привлечь венчурный капитал, и на каких условиях, интегрирование различных финансовых механизмов, уровень развития фандрейзинга и т.д.;
- **знания о людях:** знание сотрудников/добровольцев и того, что их мотивирует; получение обратной связи от сотрудников/добровольцев; умение находить нужных экспертов и т.д.



Жизненный цикл знаний

Жизненный цикл знаний начинается с обнаружения в практической деятельности дефицита знаний о том, как осуществить переход организации из настоящего в целевое (желаемое) состояние, и заканчивается после выбора проверенных «утверждений о знаниях».



Европейская Концепция по управлению знаниями [European Guide to good Practice in Knowledge Management, Part 1] выделяет пять этапов (процессов) жизненного цикла знаний:

- выявление;
- создание;
- хранение;
- распространение;
- использование.

Эти пять циклов обеспечивает поддержку деятельности организации, включая всех ее внешних участников: потребителей услуг, финансовых доноров, ключевых партнеров.



Знания и управление знаниями – не самоцель. Знание, как интеллектуальный ресурс, только тогда может увеличить ценность организации, если оно ею используется.

Использование знаний зависит, прежде всего, от того, насколько сотрудники организации способны и желают это делать. В этом процессе недостаточно полагаться на профессиональную любознательность и добросовестность сотрудников. Организация должна стимулировать (побуждать) использование новых знаний различными формами явного признания и материальными поощрениями, продвижениями по службе и т.д.



Чтобы эффективно управлять знаниями, необходимо найти ответы на следующие вопросы:

- Что для организации является знаниями?
- Кто в организации обладает знаниями?
- Кто в организации обладает знаниями о знаниях?
- Как знания создаются, передаются, обновляются и хранятся?
- Как организован доступ к имеющимся в организации знаниям?
- Какая часть имеющихся в организации знаний используется, доступна и востребована?
- Какие знания нужны теперь, и какие потребуются в будущем?
- Сколько стоят знания и как оценить их ценность для организации?



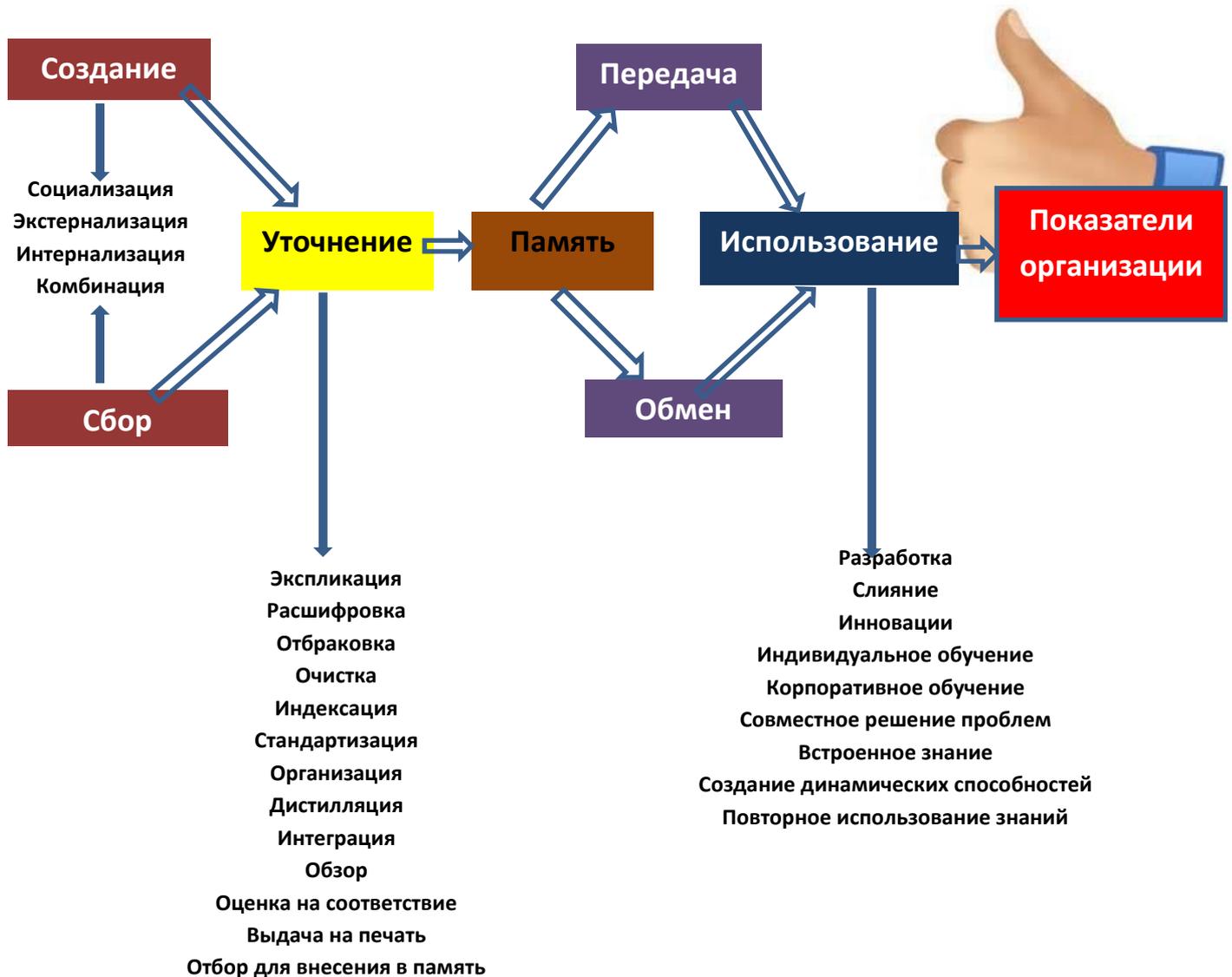
Именно использование знаний является по важности отправной точкой для того, чтобы знания создавались, хранились и распространялись. Именно в ходе использования знаний обнаруживаются разрывы в знаниях, на практике проверяется истинность «знаниевых утверждений», практическая полезность знаний в смысле повышения результативности деятельности или снижения затрат на нее, приобретает новый опыт как источник новых знаний.

Действия по управлению знаниями

Этап УЗ	Что можно сделать для реализации этапа УЗ (процессы, действия процедуры мероприятия и т.д.)
Выявление потребности в знаниях	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6.
Определение источников знания	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6.
Создание знаний	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6.
Формализация знаний (перевод неявных знаний в явные)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6.
Сохранение и структуризация знаний	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6.
Распространение и использование знаний	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6.

Модель управления знаниями

Существует множество моделей, описывающих отношения между ключевыми этапами УЗ, начиная от трехступенчатой модели Давенпорта и Прусака (2000) («Выработка/ Кодировка /Координирование, Передача») до семиступенчатой модели Варда и Аурума (2004) («Создание, Сбор, Идентификация, Адаптация, Организация, Распределение, Применение»).



Уточнение и отбор знаний часто называют процессом структурирования знаний. В структурировании выделяют две формы: **таксономия** и **фолксономия**.

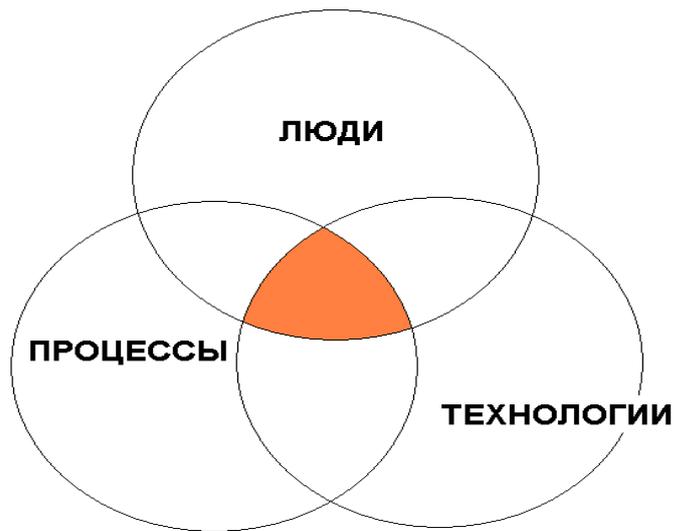
Таксономия отражает принятую в организации иерархическую классификацию объектов и процессов (например, по подразделениям, по должностям, направлениям деятельности и т.д.).

Фолксономия – это особый род сортировки объектов, который ориентирован на привязке к объектам/процессам одного или нескольких ключевых слов – тэгов.

Основные компоненты управления знаниями

Процесс управления знаниями должен идти по трем основным направлениям: люди, процессы и технологии.

- **люди** – установление контактов и взаимодействия между людьми, обладающими знаниями;
- **процессы** – разработка процедур обмена знаниями, механизма мотивации и привлечения людей к участию в обмене знаниями;
- **технологии** – развитие технологической инфраструктуры для сохранения опыта и коммуникаций.



Отличия управления информацией от управления знаниями

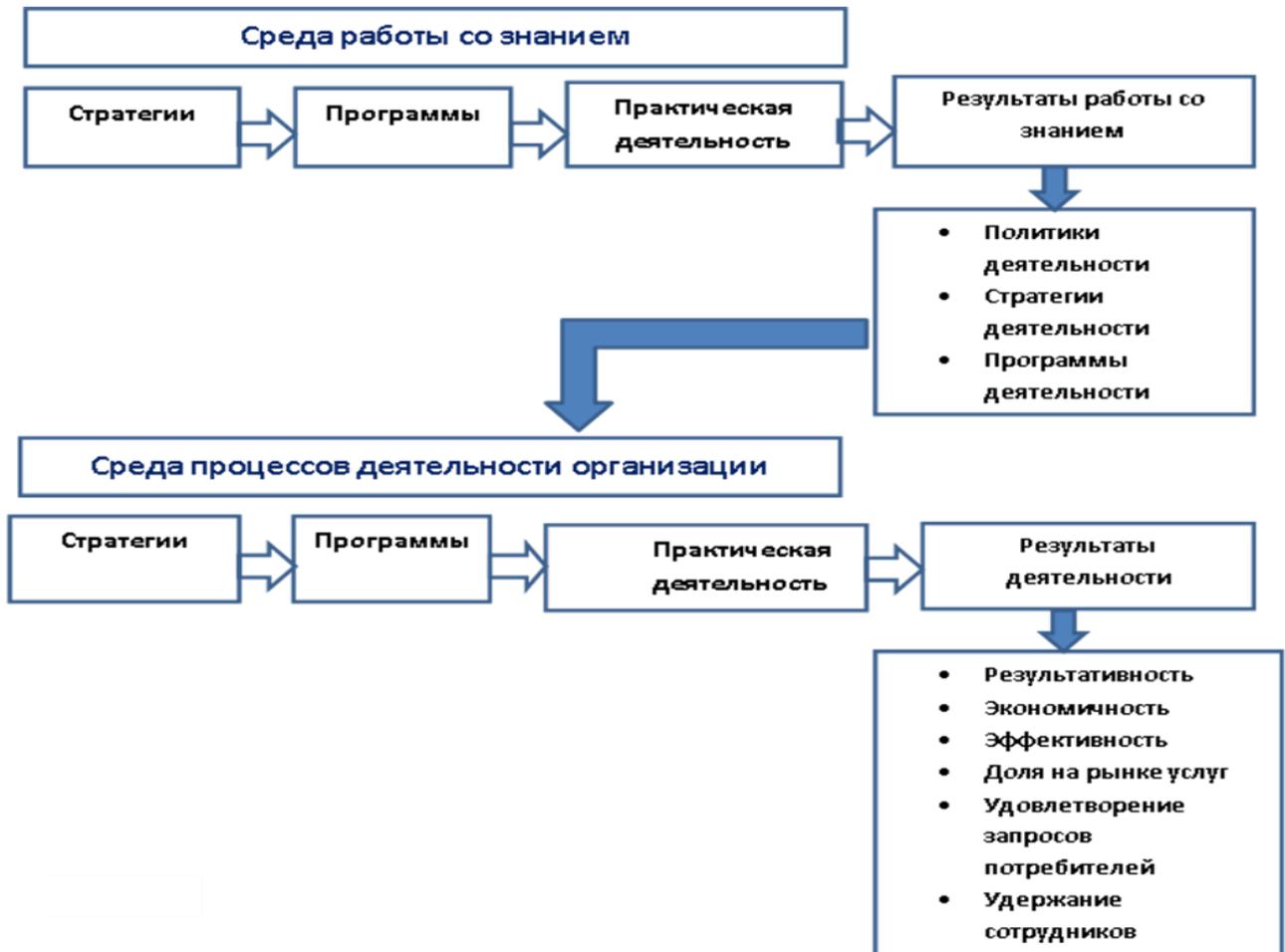


Управление знаниями отличается от управления информацией. Предназначением информационной системы является эффективное хранение, обработка и предоставление пользователям по регламенту или запросу искомой информации.

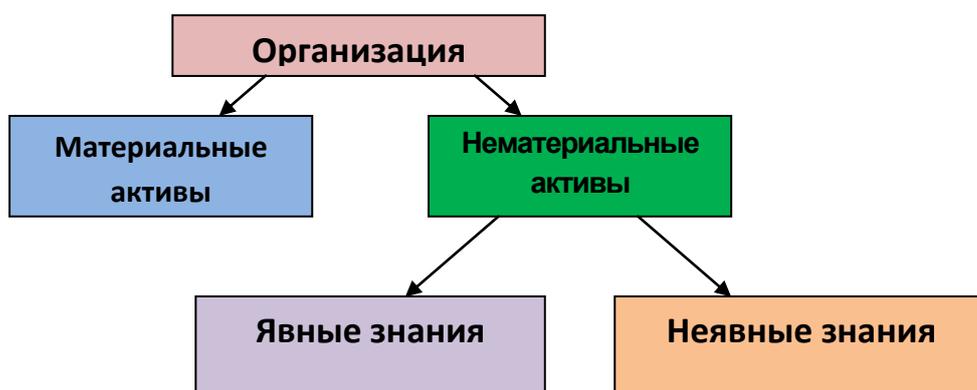
Предназначением системы управления знаниями (СУЗ) является увеличение объема и повышение уровня использования знаний организации за счет их эффективного поиска и фильтрации, включения в коллективную память организации профессиональных знаний и опыта, в том числе хранящегося в головах специалистов.

Связь бизнес-процессов и процессов управления знаниями

В каждой организации есть бизнес-процессы (процессы деятельности и управления) и есть процессы работы со знанием. Эти процессы взаимосвязанные между собой.



Материальные и нематериальные активы организации



Критерии	Нематериальные активы	Материальные активы
Открытость	Использование одним участником не мешает использованию другим	Использование одним участником не дает возможности одновременного использования другим
Амортизация	Не изнашиваются, но обычно быстро устаревают	Изнашиваются, могут устаревать быстро и медленно
Стоимость передачи	Трудно рассчитать (растет с увеличением доли неявного знания)	Легко рассчитать (зависит от стоимости транспортировки и всего, что с этим связано)
Права собственности	Ограниченны (патентом, профессиональными тайнами, авторскими правами, торговым знаком и т.д.) и нередко расплывчаты	Обычно понятны и четки
Применение положений прав собственности	Относительно трудно	Относительно легко

К нематериальным активам организации относится так называемый **интеллектуальный капитал**, который включает в себя:

- **человеческий капитал** – совокупность индивидуальных знаний, опыта, умений и навыков сотрудников организации и их способность к восприятию перемен;
- **организационный капитал** – внутренняя структура компании, состоящая из процессов, стратегий, концепций, патентов, методологий, баз данных, торговых секретов, брендов и т.д. Он включает интеллектуальную собственность организации (патенты, торговые марки, права копирования, сервисные марки и т. п.) и ее инфраструктуру. Организационный капитал компании не меняется при уходе сотрудников.
- **капитал отношений или клиентский/партнерский капитал** – включает в себя лояльность клиентов/партнеров, их постоянство, способы продвижения товаров/услуг тем или иным клиентам/партнерам и т.д.

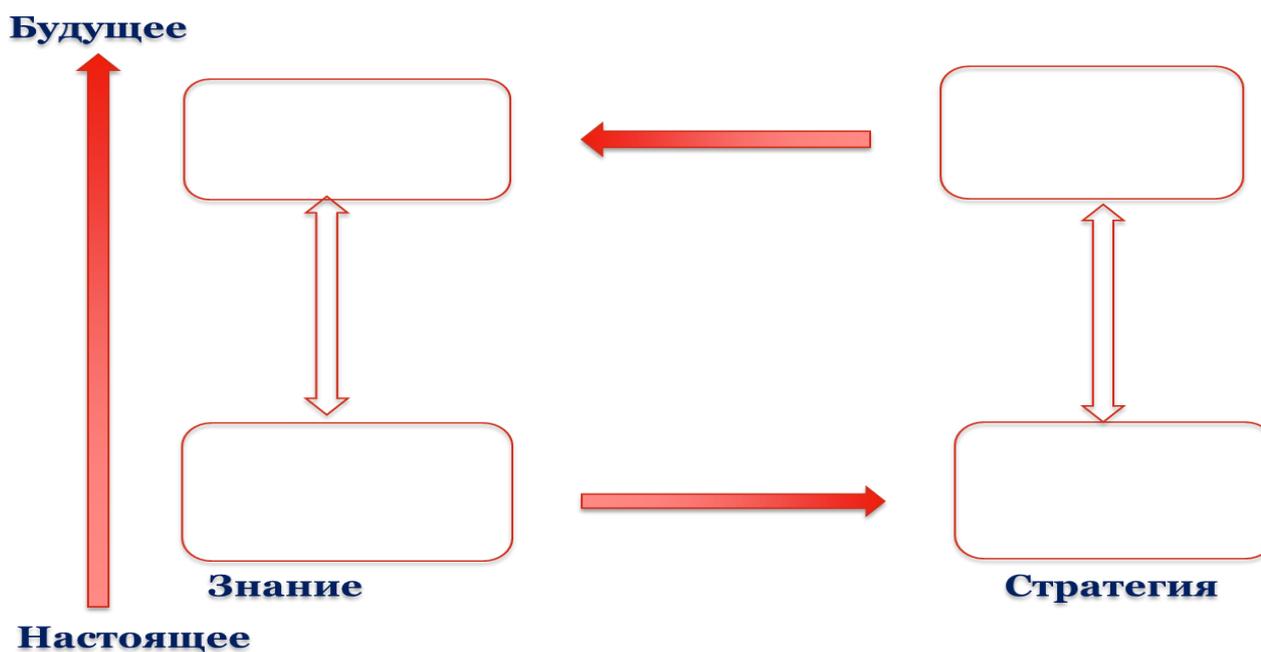
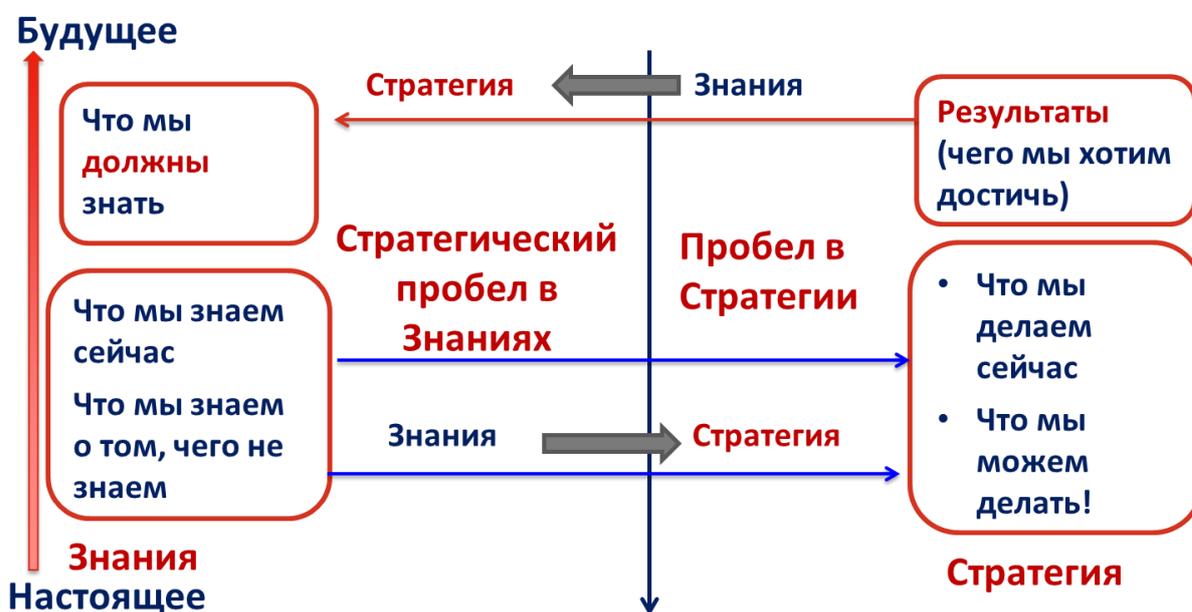
Аудит и сохранение организационных знаний



Групповая работа

- Что такое «аудит знаний»?
- Зачем нужен аудит знаний? На какие вопросы отвечает аудит знаний?
- Как, какими методами можно провести аудит знаний? Дайте несколько предложений.

Анализ стратегических пробелов в знания



Составление карт знаний

Карта знаний представляет собой графическое изображение местоположения знаний и информации, необходимых для работы организации и ее подразделений. Она показывает возможность интеграции разрозненных знаний (явных и неявных), находящихся в базах знаний, в головах экспертов, внутри компании и даже за ее пределами (у клиентов, партнеров, поставщиков). Это также инструмент, предоставляющий возможность обнаружения необходимых ресурсов и услуг, например информационных, и доступа к ним. **Карты знаний – это визуальное представление информации и знаний в их взаимосвязи.**

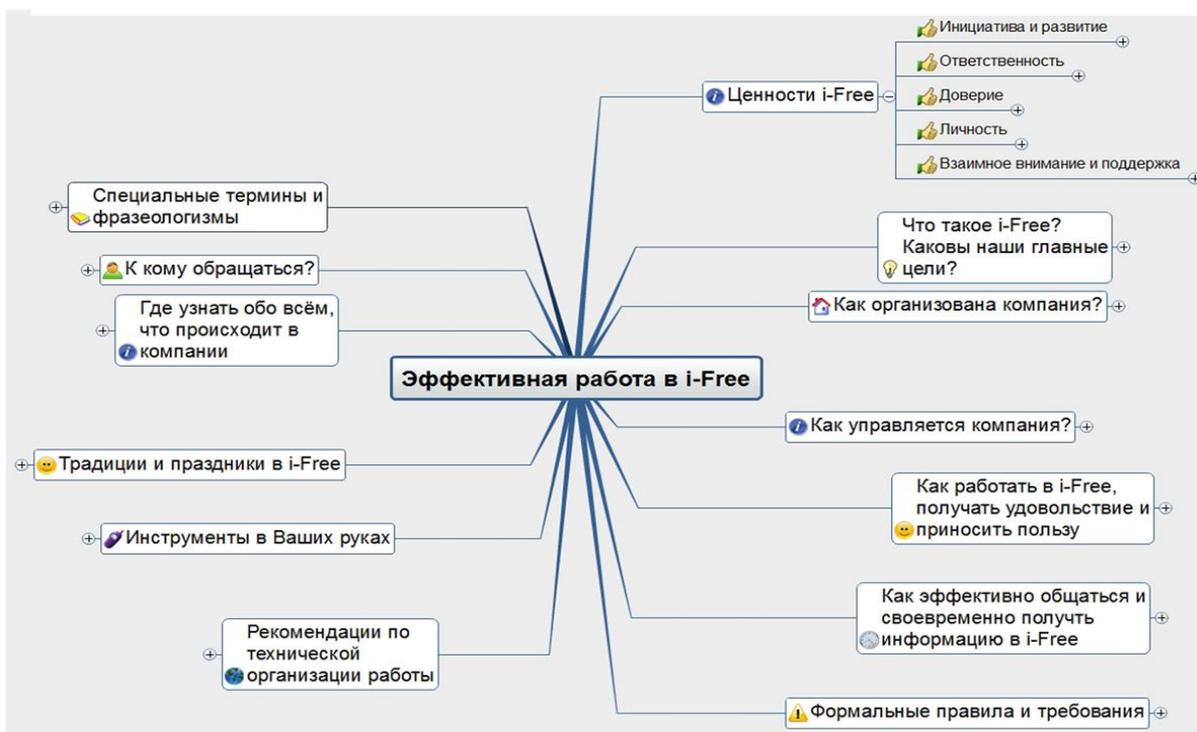


Название «карты знаний» уже само по себе говорит о навигационном предназначении этого метода представления результатов аудита знаний.

Создание «карт знаний» – это процесс обнаружения тех знаний, которые необходимы для выполнения задач организации, установления авторства этих знаний (источников), их ценности и связей между ними.

Карты знаний разрабатываются не только по итогам аудита ресурсов. Такие карты – один из наиболее популярных инструментов, применяемых в мировой и отечественной практике управления знаниями. Их можно разрабатывать для разных целей: обучения новичков, консолидации ресурсов, необходимых для выполнения проекта, создания возможности для лучших коммуникаций сотрудников, визуализации всех ресурсов и информационных возможностей организации и т. д.

Пример карты знаний в компании i-Free





Диагностика (аудит) знаний способствует пониманию информационного обеспечения основных процессов деятельности организации и помогает устанавливать приоритеты в использовании активов знаний, делая их более осязаемыми, а значит – более поддающимися измерению и оценке.

Проведя аудит знаний, нужно ответить на следующие вопросы:

- Где в настоящее время находятся знания в организации, где хранятся и кто из сотрудников ими обладает?
- Где и как они создаются?
- Как они систематизированы (если вообще систематизированы)?
- Насколько эти знания полезны, актуальны и доступны?
- Какова потребность компании в знаниях?
- Существует ли разрыв между потребностью в знаниях и тем, как она удовлетворяется?
- Какие внутренние и внешние источники знаний используются в организации?
- Что препятствует распространению и использованию знаний?
- Какие методы и процедуры применяются для распространения знаний?
- Какие коммуникационные технологии используются в компании?
- Какими возможностями пополнения своих знаний располагают сотрудники?
- Как сотрудники относятся к обмену знаниями?
- В каких процессах знания используются недостаточно эффективно?
- Какие методы и процедуры позволят оптимизировать процесс обмена знаниями?
- Насколько эффективны технологические решения, внедренные в организации?

Для проведения диагностики чаще всего используются опросники, тесты, семинары, устные интервью и т.д.

Опросник для проведения диагностики знаний на уровне всей организации

1. Информация и знания в организации.

- 1.1. Какие должности занимают сотрудники, постоянно использующие знания в своей работе?
- 1.2. Какие знания могут в настоящее время легко получить все сотрудники?
- 1.3. Где можно найти эти знания, и в каком виде они существуют?
- 1.4. Насколько полезны и актуальны эти знания?
- 1.5. Какие недостатки (пробелы) имеются у нас сейчас с точки зрения получения доступа к релевантным знаниям (например, недостаточно быстрый доступ, незнание того, куда можно обратиться и т.д.)?

2. Работа отдела (команды), имеющей отношение к знаниям.

- 2.1. Есть ли у вашей команды какие-либо проблемы с получением знаний (имеете ли вы доступ в сети и в другие отделы, есть ли у вас возможность учиться, хватает ли методических материалов и т.д.)?
- 2.2. Если завтра члены вашей команды вдруг уйдут из организации, какие знания будут при этом утрачены, и как это может повлиять на работу вашей команды?
- 2.3. Существует ли в организации процедура выявления и использования полезных знаний и навыков, которые были приобретены сотрудниками еще до того, как они стали работать здесь? Где (или у кого из своих коллег) сотрудники могут получить доступ к знаниям или сами знания?
- 2.4. Какие возможности есть у сотрудников для пополнения своих знаний и совершенствования необходимых навыков:
 - для выполнения своих нынешних должностных обязанностей?
 - для выполнения более широкого круга обязанностей?
- 2.5. Могут ли сотрудники своевременно пройти необходимое им обучение?
- 2.6. Поощряется ли стремление сотрудников непрерывно повышать свою квалификацию?

3. Используемая технология.

- 3.1. Какова технология получения информации или знаний в организации и имеется ли она вообще?
- 3.2. Имеются ли в настоящее время какие-либо недостатки в этом отношении? Поясните свой ответ.

4. Узкие места.

- 4.1. Какие основные проблемы нужно изучить или решить?
- 4.2. Не платим ли мы кому-либо (подрядчикам, консультантам, преподавателям и т.д.) за те знания, которые у нас уже есть?
- 4.3. Если бы сотрудники могли получить какие-то конкретные знания, которые недоступны для них в настоящее время, то как бы это повлияло на вашу работу и работу вашей команды (по возможности приведите примеры)?

5. Процессы, процедуры и практика.

- 5.1. Имеются ли описания существующих в организации процедур и регулярно ли они обновляются?
- 5.2. Насколько эффективны используемые меры обеспечения безопасности информационных систем? Надежна ли система санкционированного доступа к этим системам?
- 5.3. Не делают ли сотрудники двойную работу и не тратят ли понапрасну свое время? Если да, то поясните свой ответ.

Опросник для проведения диагностики знаний на уровне отдельных сотрудников

1. Информация и знания в организации.

- 1.1. Насколько знания важны для выполнения ваших должностных обязанностей?
- 1.2. Какие знания доступны для вас в настоящее время?
- 1.3. Насколько эти знания полезны?
- 1.4. Какие недостатки (пробелы) есть в использовании или получении релевантных знаний (например, недостаточно быстрый доступ, незнание того, куда можно обратиться и т.д.)?

2. Личные навыки и опыт работы, имеющие отношение к знаниям.

- 2.1. Довольны ли вы теми возможностями получать знания (через сети, из методических материалов и т.д.), которые у вас есть сейчас?
- 2.2. Если завтра вы вдруг уйдете из организации, какие знания будут ею утеряны?
- 2.3. К кому из вашей компании вы иногда обращаетесь, чтобы получить знания (к своим коллегам, начальнику, специалистам центра обучения, преподавателям, специалистам по человеческим ресурсам, юристам)?
- 2.4. Из каких источников вы обычно черпаете свои знания?
- 2.5. Какой способ получения знаний вы предпочитаете?
- 2.6. Какие возможности у вас есть для пополнения своих знаний и совершенствования необходимых вам навыков:
 - для выполнения нынешних должностных обязанностей?
 - для выполнения более широкого круга обязанностей?
- 2.7. Имеете ли вы возможность своевременно пройти обучение и повысить свою квалификацию?

3. Используемая технология.

- 3.1. Какой технологией получения информации (знаний) вы пользуетесь (и пользуетесь ли вообще)?
- 3.2. В чем ее преимущества? Поясните свой ответ.

4. Узкие места.

- 4.1. Какие основные проблемы нам нужно изучить или решить?
- 4.2. Если бы вы могли получить какие-то конкретные знания, которые недоступны для вас в настоящее время, то как это повлияло бы на вашу работу и работу вашей команды (по возможности приведите примеры)?

5. Процессы, процедуры и практика.

- 5.1. Существуют ли описания тех принятых в организации процедур, которые вы используете в настоящее время, и регулярно ли они обновляются?
- 5.2. Существуют ли меры обеспечения безопасности систем, которыми вы пользуетесь (пароли, охраняемая информация и т.д.)? Если да, то, пожалуйста, перечислите их.
- 5.3. Не делаете ли вы двойную работу, не тратите ли понапрасну свое время? Если да, то поясните свой ответ.

Методы сохранения организационных знаний

Говоря о сохранении организационных знаний, необходимо разделять сохранение явных и неявных знаний.

Сохранить явные знания относительно просто, так как здесь ключевую роль играют информационные технологии. Кроме того, различные способы представления результатов аудита знаний в некоторой степени уже являются методами сохранения организационных знаний, а именно явных знаний типа «знаю кто» и «знаю где».

Если же речь идёт о сохранении и формализации знаний других типов, требуются соответствующие этим знаниям инструменты. Имеются в виду методы преобразования индивидуальных и групповых неявных знаний в явные знания. При этом наиболее важными вопросами становятся:

- как сохранить «контекст»?
- как избежать при этом информационной перегруженности?

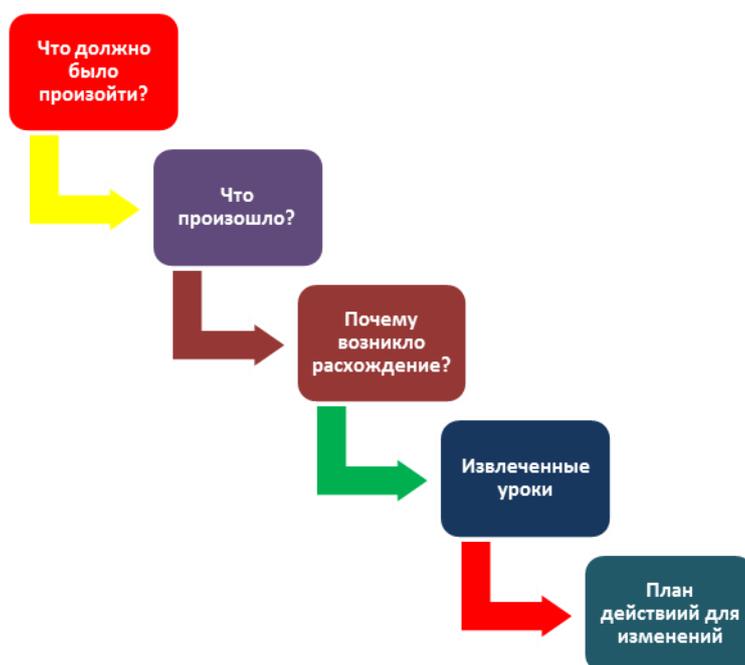
Отвечая на эти вопросы, можно выделить два наиболее распространенных метода сохранения организационных знаний:

- **метод «разбора полетов»;**
- **метод «сторителлинга».**

Метод «разбора полетов»

«**Разборы полетов**» – методика, основанная на немедленном разборе ошибок и достижений. В ходе открытого обсуждения, которое длится обычно не дольше 20 минут, каждый участник события отвечает на 4 вопроса:

- Что должно было произойти?
- Что произошло на самом деле?
- Почему возникло расхождение между желаемым и действительным?
- Чему мы можем научиться?





Общая ошибка в отношении «разбора полетов» – проводить их после формального окончания проекта или определенного этапа работ. Это неверно. «Разборы полетов» предназначены для того, чтобы учиться во время рабочего процесса, после любого заметного события. Событием может быть либо небольшое завершённое действие, либо выраженный отрезок большого действия. События, достойные «разбора полетов», попросту должны иметь начало и конец, цель и определенную градацию для измерения успешности.

Метод «сторителлинга» (рассказ «как это было»)

«Подробные рассказы о прошлых действиях руководства, взаимодействии сотрудников или о каких-то событиях, которые обычно передаются в организации неофициально», – так звучит классическое определение сторителлинга.



*Сторителлинг – это трансляция историй, под которыми понимается любое сюжетно связанное повествование, которое является выражением какого-либо принципа или ценности организации.
История – это носитель и передатчик корпоративных знаний.*

Основные функции сторителлинга:

- **пропагандистская:** это инструмент убеждения сотрудников, позволяющий воодушевить их, вдохновить на новый сложный проект и т.п.;
- **объединяющая:** истории служат инструментом развития корпоративной культуры;
- **коммуникативная:** истории способны повысить эффективность общения на разных уровнях;
- **воздействующая:** сторителлинг расширяет арсенал средств мотивации персонала, укрепляет репутацию лидера;
- **утилитарная:** в ряде случаев это самый простой способ донести до подчиненных содержание задачи или проекта.

Все истории условно можно разбить на несколько типов, каждый из которых имеет свою цель и ценность:

- **«собрание легенд»:** истории из прошлого организации, а также мифы и легенды о ее основателях;
- **«на чужих ошибках»:** истории-предупреждения как наиболее удобный способ привлечь внимание сотрудника к важным деталям работы или предостеречь его;
- **«место подвигу»:** вдохновляющие рассказы о корпоративных героях и их подвигах; такие истории обычно служат для сотрудников эталоном поведения и демонстрируют, чего от них ждут в организации;
- **«истории с намеком»:** в некоторых случаях истории являются идеальным способом направить поведение людей в нужное русло, и тогда руководитель может обойтись без прямых распоряжений; как правило, мораль таких рассказов не лежит на поверхности, но содержащиеся в них намеки понятны сотрудникам.

Управление проектом в Век Знаний

Фактически, управление проектом в век знаний (а именно проектная деятельность является основой многих НКО) является одним из *методов сохранения знания*.

Процесс управления проектом может быть эффективным, только если реализуются процессы управления знаниями, и персонал учится до, во время и после проекта.



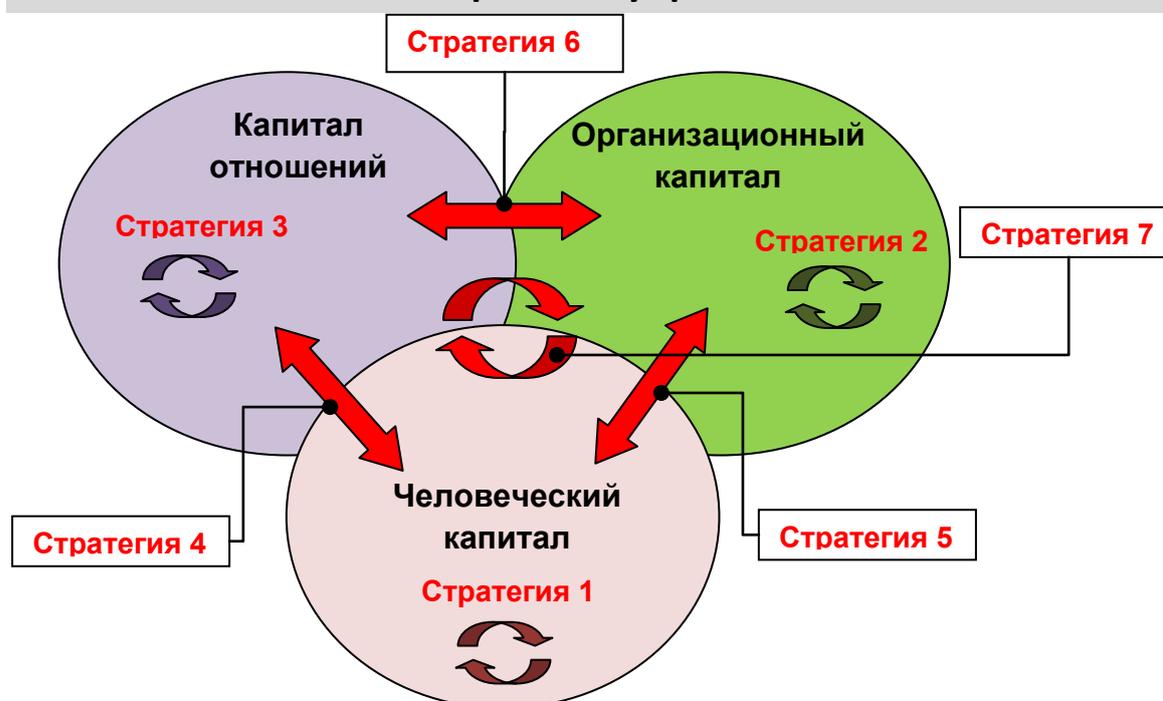


Выбор стратегии развития и изменений

Групповая работа: Барьеры в управлении знаниями

- Что может помешать эффективному управлению знаниями в организации? Напишите свои ответы на флипчарте.

Семь основных стратегий управления знаниями



Существуют два пути, по которым можно двигаться, внедряя процессы управления знаниями:

- Фиксировать знания и искать то, что является общеизвестным, уже зафиксировано другими и хранится, – эту информацию также можно использовать.
- Искать и соединять «источники знаний», обращаясь к ним напрямую.

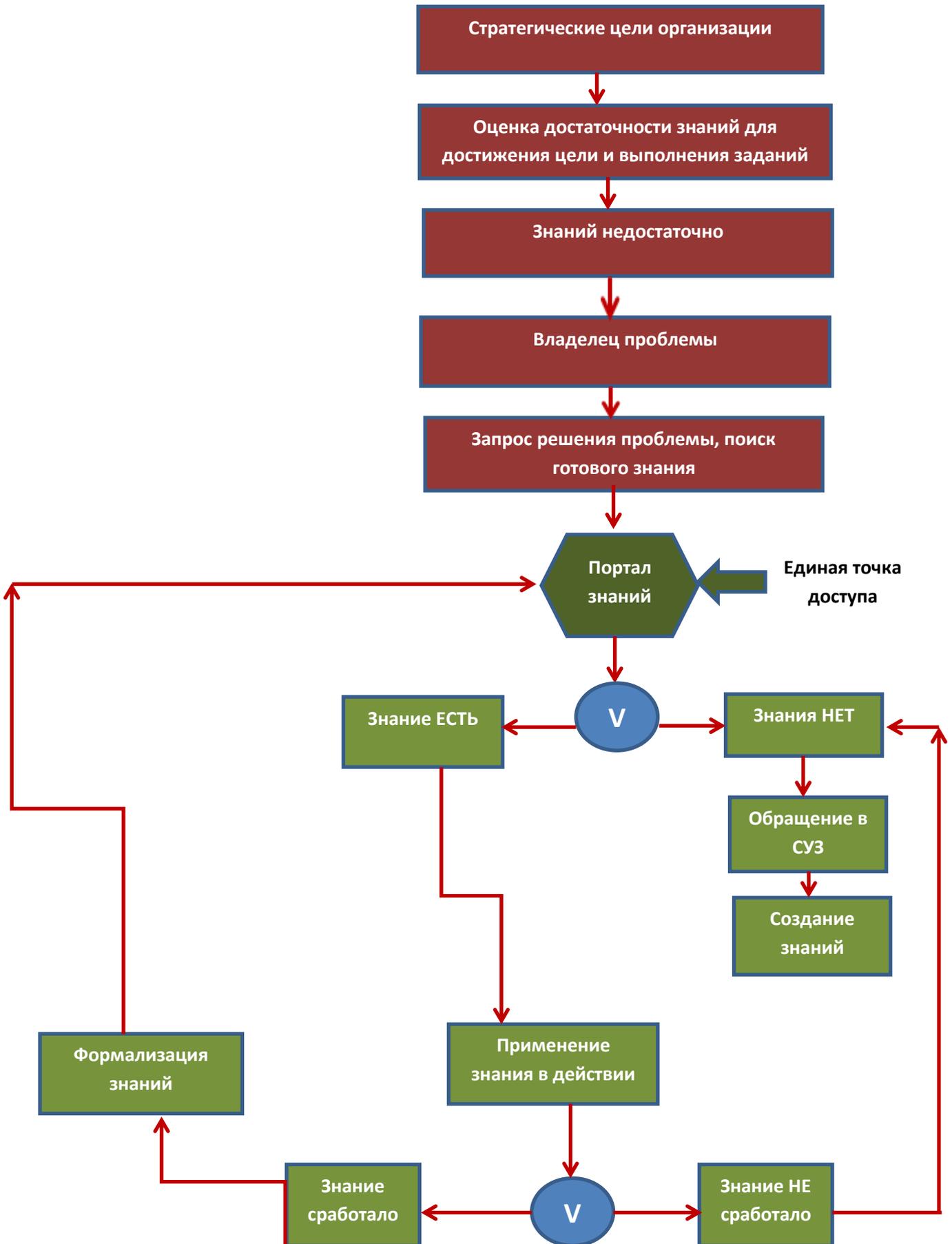
Соответственно, для реализации этих путей можно использовать **два подхода**, которые отражают сущность стратегии управления знаниями в организации:

- **кодификация** – связи людей с информацией (документами);
- **персонафикация** – связи людей друг с другом.

Алгоритм управления знаниями в организации

(см. рис. на стр. 43)

- Организация ставит перед собой **стратегические цели**.
- В соответствии со стратегическими целями организация определяет для себя те **знания, которые необходимо иметь (получить)** для достижения поставленных целей. Цель декомпозируется на задачи, определяются результаты. Для каждой из задач указываются требуемые знания. Затем проводится аудит знаний (оценка реального знания).
- Запуск системы управления знаниями происходит в случае **выявления недостатка знаний** и конкретного понимания, где и каких знаний не хватает (знаний недостаточно).
- **Установление конкретных людей/подразделений, которым не хватает знания** (владелец проблемы).
- Первый шаг на пути получения знания – это **поиск уже существующего знания**. За ним владелец проблемы обращается в корпоративный портал знаний. Портал знаний оказывается единой точкой доступа к корпоративным ресурсам, поскольку он может связывать владельца запроса с:
 - ✓ хранилищем формализованных знаний (библиотека, справочники и т.п.);
 - ✓ с сообществом практики, которое даст совет, поделится опытом, перешлет существующую документацию и т.д.
 - ✓ с желтыми страницами (справочник специалистов организации), в которых будут указаны специалисты, уже сталкивавшиеся с похожей проблемой;
 - ✓ с корпоративным учебным центром (университетом), который может подобрать тренинг, учебную программу, электронный курс.
- Результатом обращения к portalу знаний может быть **получение знаний в разных формах** – в виде совета, учебного курса, документа, инструкции, регламента и т.п. (знание есть).
- Полученное **знание должно быть применено в действии** – в конкретных практических действиях, связанных с достижением цели и получением требуемого результата (применение знаний в действии).
- Если в портале знаний владелец проблемы не получает ответа на запрос, возникает **необходимость создания нового знания** (знания нет).
- Владелец проблемы, не получивший ответ на свой запрос, обращается в СУЗ. Центр управления знаниями берет на себя функцию по **организации мероприятий, направленных на создание новых знаний** (обращение в СУЗ).
- Центр управления знаниями **инициирует создание новых знаний посредством разных инструментов**: мозговых штурмов, обучением действием, сообщества практиков, междисциплинарного сообщества и т.д. (знание не сработало).
- Если в результате применения знания можно получить требуемый эффект, то значит, что знание оказалось правильным, адекватным, истинным и может считаться таковым для решения аналогичных задач, поэтому его необходимо **распространить** на как можно большее количество корпоративных ситуаций. Тем самым оно перестанет быть «собственностью» только конкретного владельца проблемы, но станет структурным элементом деятельности организации (знание сработало).
- Для того, чтобы распространить знание, его следует **превратить в удобную для распространения форму**: документ, инструкцию, регламент, протокол, стандарт и т.д. и поместить обратно на портал знаний. Причем на портал знаний следует помещать и информацию о том, кто решал похожую проблему (формализация знаний).



Факторы риска и барьеры на пути процессов управления знаниями

Фактор риска 1. Отношение к интеллектуальному потенциалу (и, соответственно, к сотрудникам) как к второстепенному (по сравнению с материальным) ресурсу.

Фактор риска 2. Второй фактор риска управления знаниями связан с кажущейся неопределенностью, а потому безграничностью и необъятностью этого понятия. Как говорилось ранее, можно встретить, по крайней мере, десяток разных определений управления знаниями. Поэтому важно сформулировать определение управления знаниями в организации таким образом, чтобы конечный результат этого процесса был очевиден: управлять знаниями – означает создать такие условия, при которых накопленные знания и опыт эффективно используются для решения конкретных, важных для компании задач.

Фактор риска 3. Третий фактор риска обычно напрямую связан со вторым: нечеткая постановка задач приводит к тому, что отсутствует ясная цель программы по управлению знаниями.

Фактор риска 4. Поскольку отсутствует ясность цели, отсутствуют и параметры измерения результатов. Оценить эффективность процессов управления знаниями – сама по себе непростая задача. Иногда говорят, что, измеряя результаты управления знаниями, измеряют неизмеримое.

Фактор риска 5. Управление знаниями рассматривается исключительно как технологическое решение. Подобная база данных беспорядочно заполняется информацией и формализованными знаниями (отчетами, письмами и т.д.). Конечно, технологические инструменты играют очень важную роль в практическом обеспечении управления знаниями, но при этом многие забывают, что роль организационных инструментов не менее важна. Технологии помогают осуществлять управленческие процедуры, но не могут их заменить.

Фактор риска 6. В организации существует большое количество разнообразных ресурсов, но сотрудники не знают, что именно и где находится. Данная ситуация является следствием информационной перегруженности сотрудников компании. Если ресурсы беспорядочны и не структурированы, их нельзя использовать. Невозможность справиться с потоком информации объясняется не только ее количеством, а и непродуманностью структуры.

Фактор риска 7. Следствием предыдущего фактора является ситуация, при которой сохраняются знания, не имеющие для компании ценности, т.е. нужно сохранять только те знания, которые реально нужны для успешной работы организации или ее подразделений.

Фактор риска 8. Сотрудники компании либо не принимают участия в создании информационных ресурсов, либо не получают соответствующей образовательной поддержки.

Фактор риска 9. Трудно заставить людей делиться знаниями. Для устранения этого фактора риска необходимо создать условия, при которых сотрудникам будет невыгодно не обмениваться знаниями, что напрямую связано с соответствующей корпоративной культурой организации.

Фактор риска 10. От руководителей можно услышать, что их сотрудники и так слишком загружены, чтобы тратить время на процессы обмена знаниями. Конечно, обмен знаниями требует от работника определенного времени, но, во-первых, если рассматривать знания сотрудников как актив компании, то в дальнейшем это время окупится, а, во-вторых, возможно сотрудники перегружены оттого, что им приходится слишком долго искать необходимую им информацию, тратя на это до 50% своего рабочего времени.

Фактор риска 11. Руководство не обладает необходимыми знаниями и навыками для успешной реализации проекта по управлению знаниями. В то же время эти проекты, как и все, что связано с организационными изменениями, требуют личного примера руководителей и их непосредственного участия.

Фактор риска 12. Для успешной реализации проектов по управлению знаниями необходимо активное участие HR- и IT-директоров (специалистов).

Фактор риска 13. Из-за отсутствия культуры обмена знаниями и совместной работы (зачастую между коллегами существует конкуренция), продуктивный обмен знаниями становится затруднителен.

На пути эффективного накопления, распространения, совместного и повторного использования знаний может возникнуть ряд естественных барьеров:

- **барьер различия в знаниях;**
- **барьер совместной интеллектуальной деятельности;**
- **коммуникационный барьер;**
- **пространственно-географический барьер.**

Барьер существенных различий в объемах и уровнях знаний людей, по понятным причинам, носит латентный характер. За ним следует барьер готовности личностей и групп к совместной интеллектуальной деятельности. Серьезным препятствием является и коммуникационный барьер, без преодоления которого невозможен оперативный обмен и распространение разных форм и видов знаний даже в пределах группы, не говоря уже об организации в целом. Наконец, пространственно-географический барьер, вызванный взаимной удаленностью мест приложения труда в современных крупных вертикально или как-то иначе интегрированных организациях.

Для преодоления перечисленных барьеров и достижения желаемых целей корпоративные СУЗ должны, очевидно, удовлетворять ряду требований, а именно:

- обеспечивать **систематизированное описание, классификацию и агрегацию знаний;**
- обеспечивать **фиксацию и хранение явных и неявных знаний;**
- обеспечивать **накопление и обновление знаний, доступ к ним** работников организации со своих рабочих мест;
- обеспечивать **распространение знаний** в соответствии с установленным регламентом (кому, что, когда) и по запросам;
- обеспечивать **разведку знаний, семантический поиск и навигацию по знаниям;**
- поддерживать в компании **язык профессионального общения;**
- поддерживать **широкий спектр средств (среду) для профессионального общения и обмена знаниями** между специалистами, экспертами, командами, проектными группами;
- содействовать **интенсификации процесса генерации новых идей**, их апробации и использованию в деятельности организации;
- обеспечивать поддержку **процесса принятия решений;**
- система должна быть **прозрачной** для пользователей, то есть не должна создавать дополнительных трудностей во взаимодействии с СУЗ, отличных от взаимодействия с информационной системой организации.



Групповая работа

1. Ответьте на вопросы:

- Что такое «документирование»?
- Зачем необходимо (если вообще необходимо) документирование?
- Какой объем документов может быть приемлемым?
- Какие требования к качеству составляемых документов?
- Почему отделения КК/КП зачастую не желают составлять документы, описывать свои лучшие практики и т.д.?
- Какие документы участники хотели бы иметь в пользовании?

2. Выберите категорию информации, подлежащей документированию

3. Составьте структуру информационного документа



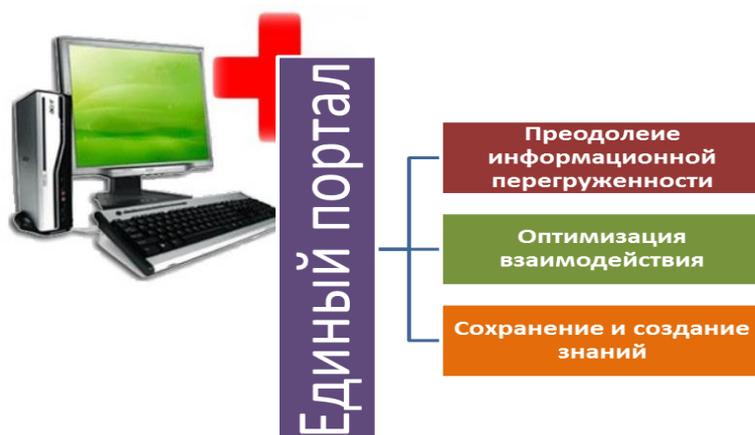
Информационные технологии в процессе управления знаниями



Групповая работа

- Рисуем «карту идеального прохождения информации»
- Составляем карту реальных информационных потоков в организации

Корпоративный портал знаний



Технологическая составляющая процессов управления знаниями не менее важна, чем человеческая или организационная. Чтобы выбрать адекватное технологическое решение, организации необходимо соблюдать два условия:

- **соответствие технологий реальным потребностям организации;**
- **определение типа знаний, которые важны для деятельности организации** (явные – выраженные в документах, или скрытые – находящиеся «в головах» сотрудников; планируется ли связывать людей с информацией или людей с людьми?)

Исходя из ответов на эти вопросы, руководителю проекта необходимо выбрать ту или иную технологию. Наиболее типичным решением является внедрение **корпоративного портала**, являющегося единой информационной платформой для интеграции всего инструментария управления знаниями.



Корпоративный портал – это приложение, которое обеспечивает персонализированный и настраиваемый интерфейс, дающий возможность сотрудникам находить коллег и взаимодействовать с ними, а также находить и использовать приложения и информацию в соответствии со своими интересами.

Корпоративные порталы позволяют во многих случаях решать одновременно три задачи управления знаниями:

- **преодоление информационной перегруженности:** централизация ресурсов в одном пространстве независимо от источника и формы предоставления ресурсов, их структуризация и каталогизация, возможности создания «профилей пользователей» и т.д.;
- **оптимизация взаимодействий** между различными группами пользователей, даже если они пространственно удалены друг от друга: доступ к ресурсам через единый интерфейс, возможности совместной работы, использования одних и тех же источников знаний и информации, взаимодействия в режиме реального времени и т.д.;
- **сохранение прошлого опыта и знаний, создание новых знаний:** возможности сохранения разнообразных ресурсов информации и знаний из внешних и внутренних источников, анализ и построение консолидированной отчетности, распределение и учет рабочего времени, работа над проектами различных групп экспертов и т.д.

Формат и структура информационного документа



Стратегия управления интеллектуальной собственностью



Общая структура интеллектуального капитала (ИК)



Интеллектуальный капитал (ИК) организации есть совокупность знаний, информации, опыта, квалификации и мотивации персонала, организационных возможностей, каналов и технологий коммуникации, а также лояльности клиентов, их постоянства и т.д., обеспечивающая конкурентные преимущества организации.



Интеллектуальный капитал часто называют «невидимым активом», т.к. знания или творческие способности людей нельзя потрогать, имидж организации нельзя пощупать, а моральные ценности нельзя увидеть. Вещественных измерителей творческого потенциала компании, величины ее интеллектуального ресурса по аналогии с другими ресурсами, необходимыми для производства любого продукта, не существует. Сложно найти надежные способы измерения коллективных знаний сотрудников организации, их опыта и интуиции, интеллектуальной собственности, усвоенной ими информации. Несмотря на это, многие организации продолжают оценивать свои интеллектуальные активы, разрабатывая новые или адаптируя существующие методики.

Методы оценки интеллектуального капитала

Представленная ниже классификация методов оценки позволяет анализировать практически все разработанные модели оценки ИК.

Методы оценки ИК можно разделить на четыре группы:

- **непосредственные методы** (*Direct Intellectual Capital methods – DIC*), которые основываются на денежной оценке различных составляющих ИК, после чего возможен подсчёт интегральной оценки. Недосток данных методов исходит из **эмерджентности** (качество системы, при котором свойства, присущие ее элементам в отдельности, возникают благодаря объединению этих элементов в единую, целостную систему) интеллектуальных активов;
- **методы рыночной капитализации** (*Market Capitalization Methods – MCM*), оценивающие разницу между рыночной стоимостью и балансовой стоимостью активов организации. При всем своем удобстве данный подход показывает не собственную стоимость интеллектуальных ресурсов организации, а то, во сколько их оценивают потенциальные инвесторы;
- **методы рентабельности активов** (*Return On Assets methods – ROA*), согласно которым разница между среднеотраслевой рентабельностью активов и рентабельностью активов организации есть дополнительная эффективность, которую генерирует ИК;
- **индикаторные методы** (*ScoreCard Methods – SC*), оценивающие различные индексы и индикаторы, которые, как предполагается, влияют на величину ИК. При этом оценка в денежной форме не осуществляется.

Сбалансированная система показателей



Начальный этап внедрения системы управления знаниями



Индивидуальная работа

№	Утверждения	Да	Не совсем	Нет
1.	Сотрудники/добровольцы могут четко описать, как их решения и деятельность влияют на общие результаты работы организации			
2.	В организации защищены авторские права сотрудников/добровольцев			
3.	В организации прописаны должностные инструкции сотрудников /описание работы добровольцев			
4.	Все сотрудники/добровольцы заключают договоры с организацией			
5.	Организация офисного пространства способствует активному общению			
6.	Каждый, у кого есть конструктивные идеи, может получить поддержку руководителей			
7.	Вознаграждение сотрудников напрямую зависит от результатов их труда			
8.	В организации всегда изучаются конструктивные идеи, от кого бы они не исходили			
9.	В организации поощряется неформальное общение сотрудников			
10.	Сотрудники всегда знают, кому может понадобиться та информация, которой они обладают			
11.	Большинство сотрудников используют форумы для обсуждения новых и полезных идей			
12.	Достижения сотрудников ежегодно измеряются и оцениваются			
13.	В организации широко распространены нематериальные формы поощрения			
14.	Все сотрудники понимают стратегические и тактические задачи организации			
15.	В организации всегда соблюдаются договоренности			
16.	Сотрудники не боятся признаваться в своих ошибках			
17.	Многие рабочие встречи и совещания проходят в неформальной обстановке			
18.	Руководители всегда делятся с сотрудниками как хорошими, так и плохими новостями			
19.	Сотрудники знают и понимают, что они являются важными «шестеренками» для обеспечения деятельности организации			
20.	Истории успеха, связанные с обменом знаниями и информацией, становятся известны всем			
Количество ответов «Да»		X 3	=	+
Количество ответов «Не совсем»		X 2	=	+
Количество ответов «Нет»		X 1	=	+
Всего баллов по трем позициям				
Показатель эффективности управления знаниями в процентах:				
Полученные баллы/ 60 (максимально возможное количество баллов)* 100				

Двенадцать руководящих принципов процесса управления знаниями⁵

1. **Не существует «чистого Знания».** Поскольку знания связаны со всем, что существует в мире, невозможно вычленить какой-то отделенный «чистый» аспект знания. В мире знаний невозможно выборочно уделять внимание исключительно какому-то одному фактору или явлению без учета воздействия на него других факторов или явлений.

2. **Знания обладают способностью к самоорганизации.** Знание самоорганизуется вокруг организаций и групп людей, объединенных по признаку общности цели.

3. **Знание ищет свое сообщество людей.** Знание, как и сама жизнь, стремится к существованию. И оно желает существовать в сообществе. Самая яркая иллюстрация этому – Интернет.

4. **Знание передается посредством языка.** Без языка мы не смогли бы рассказать о том, что мы знаем. Расширение знаний организации означает, что мы должны расширять наши лингвистические возможности с тем, чтобы уметь описать наш опыт.

5. **Чем больше мы стараемся удержать знания, тем больше они стремятся ускользнуть от нас.** Очень соблазнительно «загнать» все знания в систематизированные документы, патенты, библиотеки, базы данных и т.п. Но чрезмерная формализация знаний сводит на нет их творческую составляющую.

6. **Иногда лучше предоставить Знаниям свободу.** Гибкие знания (в виде систем с высокой степенью адаптации) порой выглядят неряшливо, но степень выживаемости неупорядоченных, децентрализованных систем гораздо выше. Это означает, что мы напрасно тратим силы и энергию, пытаясь загнать знания в жесткие рамки.

7. **Не существует единого решения.** Знание – постоянно меняющаяся субстанция. На сегодняшний момент лучшим подходом к управлению знаниями является подход, при котором «все идет своим чередом», оставляя при этом простор для вариантов и творчества.

8. **Знание не может существовать вечно.** Со временем какие-то знания уходят или умирают, как все в природе. Однако уход старых способов мышления и даже исчезновение целых блоков знаний оставляет свой след в эволюции Знания.

9. **Знание невозможно монополизировать.** Знание – процесс социальный. Это означает, что нельзя возлагать ответственность за формирование коллективного знания на кого-то одного.

10. **Знанию невозможно навязать правила поведения.** Если Знание обладает свойством самоорганизации, то наиболее важным способом его совершенствования является устранение препятствий к его самоорганизации. В благоприятных условиях знание само позаботится о себе.

11. **Нет «волшебного ключика»!** Не существует единого способа или метода совершенствования Знания. Его необходимо поддерживать на разных уровнях разнообразными способами.

12. **Способ управления Знанием зависит от того, что подразумевается под этим.** Проблема управления знанием может проявлять себя по-разному. Например, признание факта владения знанием требует оформления авторских прав и патентов.

⁵ Источник: Верна Аллее - консультант и докладчик Integral Performance Group, 500 Ygnacio Valley Road, Suite 250, Walnut Creek, CA 94596; 510.825.2663; 73042,2210@compuserve.com American Society for Training and Development (ASTD)

Как ориентироваться в море Знаний



Управление знаниями, как море от моряков, требует от организации использования определенных инструментов, методов и средств «навигации».

Полярная звезда знаний. «Полярной звездой знаний» можно назвать **миссию, цель и основополагающие принципы организации.** Знание самоорганизуется вокруг целей организации. Без «Полярной звезды знаний» невозможно выделить главное в управлении знаниями. Стимулы и подходы для создания и обмена знаниями могут быть самые различные. Общим элементом и ключевым моментом этих стимулов и подходов является само Знание.

Компас. «Компас» организации ориентирован на ее руководящие принципы и стратегию. Организации, применяющие лучшие практики в области управления знаниями, создают условия для расширения знаний с помощью интегрированного мульти-модального системного подхода. Успешные стратегии организации в Эру Знаний обеспечиваются возможностью создания и совершенствования общего понимания и подхода в рамках своей деятельности (все сотрудники «говорят на одном языке»).

Команда. Знания аккумулируются в людях. Невозможно говорить о знаниях, не учитывая того, как люди работают вместе, вместе учатся, расширяют свои знания, как индивидуально, так и коллективно. Организации, которые серьезно относятся к знаниям, создают условия, способствующие непрерывному обучению своих сотрудников.

Карты и путеводители. Организации, деятельность которых основана на знаниях, ищут возможности, методы и способы создания знаний на всех уровнях деятельности, создавая различные хранилища знаний, составляя карты знаний, путеводители, справочники и т.д. Они постоянно поддерживают процессы, которые способствуют созданию, сбору, обмену и обновлению знаний.

Надежное судно. Для управления знаниями необходимо иметь «суда» или «транспортные средства», обеспечивающие «добычу и доставку» знаний. К ним относятся:

- технологическая поддержка (информационные системы, базы данных, средства связи, сетевые технологии и электронная почта);
- оборудование (групповое аппаратное обеспечение, доски, оборудование для видеоконференций, гибкие системы производства);
- инструменты (рабочие средства, обучающие карты/схемы, компьютерная поддержка);
- физические объекты (центры обучения, библиотеки, залы для совещаний, помещения для персонала).

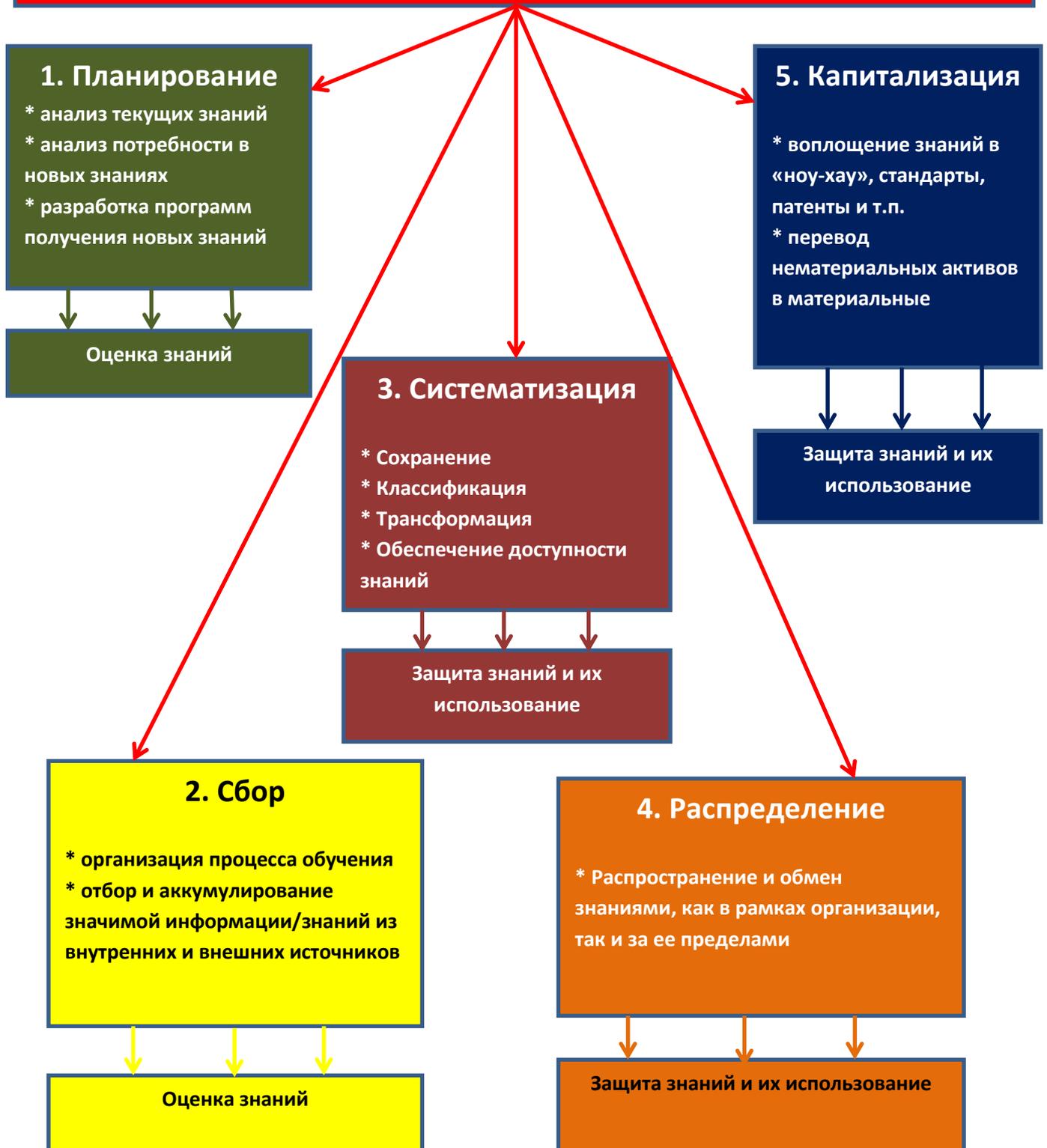
Обратная связь и оценка. Организации необходимо иметь методики для оценки компетентности и компетенций своих сотрудников. Такая оценка позволяет ранжировать и управлять знаниями, как активом, и способствует постоянному совершенствованию организации. Организации используют разные способы измерения, оценки и управления знаниями. Естественно, никакая оценка не является абсолютно нейтральной и независимой. Каждый оценивает то, что считает ценным и важным именно для себя, для своей организации. Если существует необходимость углубить и расширить знания, прежде всего, следует понять, каким образом они вписываются в личные ценности сотрудников и ценности организации в целом.

Система управления знаниями



Система управления знаниями (СУЗ) – это комплекс взаимосвязанных мероприятий и процессов, которые обеспечивает полноценный жизненный цикл знаний в организации для достижения ее целей и задач.

Система управления знаниями (СУЗ)



Стандартные этапы внедрения системы управления знаниями



В среднем внедрение программы по управлению знаниями занимает нескольких месяцев. При этом на каждом этапе реализации проекта нужно оценивать его успешность.



Этап 1. Начальный этап. Любой проект управлению знаниями всегда должен начинаться с постановки **цели и задач** внедрения новой системы, а также с формулировки концепции проекта.

Затем следует **объяснить сотрудникам, зачем нужен проект** и какую пользу он им принесет. В этот же период необходимо определить ключевых сотрудников, которые заинтересованы в поддержании проекта. Они сформируют **«группу поддержки»**, которая в дальнейшем будет продвигать идеи управления знаниями в организации. Иногда на первом этапе разрабатывается и реализуется **«пилотный проект» или проект по управлению изменениями**, обычно в тех подразделениях, где можно получить максимальный эффект при минимуме затрат. Часто на первом этапе проекта создается система информационной поддержки вопросов управления знаниями в организации.

Этап 2. Диагностика (аудит) знаний. Диагностика знаний позволяет получить общее представление о том, какие знания имеют в организации. Также ее можно производить для того, чтобы определить, соответствуют ли внешние источники информации реальным потребностям, насколько эффективно используются знания сотрудников, как осуществляется управление знаниями о клиентах/партнерах и т.д. Подобная диагностика чаще всего проводится с помощью анкет, специально разработанных под цели проекта. В ходе реализации проекта и по его завершению стоит провести повторные опросы, чтобы понять, что изменилось.

Этап 3. Разработка стратегии и тактики управления знаниями. На третьем этапе проводится анализ полученных ответов и разрабатываются стратегия и тактика управления знаниями в организации – сценарий и технологические решения, политика управления знаниями, в которой должны быть определены основные механизмы действия проекта: какие именно знания особенно важны для организации, что с ними следует делать, как оценивается эффективность обмена знаниями, каковы новые должностные обязанности сотрудников в отношении управления знаниями и т.д.

Этап 4. Запуск и реализация проекта. Наконец, на четвертом этапе намеченные планы осуществляются: внедряются технологические решения, вводится в действие политика управления знаниями, составляются каталоги всех ресурсов (если он не были составлены на этапе диагностики организационных знаний), реализуются обучающие программы, составляются руководства пользователей на новые источники информации и знаний и т. д.

Команда, создающая знания

Создание нового корпоративного знания требует участия сотрудников, играющих разные роли и занимающих разные позиции в иерархической лестнице организации. Вне зависимости от принадлежности сотрудников к той или иной категории, ценность их вклада определяется, главным образом, важностью предоставляемой информации, их способностями и навыками в работе со знанием и в командах.

Следуя рекомендациям И. Нонака, Х. Такеучи [Нонака И., Такеучи Х., 2003], команда, создающая знание, должна включать в себя **практиков, организаторов и идеологов знания**.

Практиками знания чаще всего являются рядовые сотрудники и менеджеры низших звеньев. Организаторами выступают менеджеры средних звеньев, а идеологами – высшее руководство.

Основная обязанность практиков знания – воплощение знания. Они накапливают, генерируют и обновляют как неявное, так и явное знание, выступая в роли ходячих архивов. Поскольку большинство из них – рядовые сотрудники, находящиеся в постоянном контакте с внешней средой, они обладают новейшей информацией о состоянии рынка услуг и стратегиях конкурентов, о новых технологиях, продуктах и услугах и т.п. Поставляя эту актуальную информацию и знания в команду, они в то же время нуждаются в целеуказании и постановке задачи со стороны идеологов и организаторов знания.

В идеале **практики знания должны обладать следующими качествами:**

- высокими интеллектуальными показателями;
- выраженной убежденностью и волей по преобразованию окружающего мира;
- разнообразным опытом;
- навыками собеседника, способного вести диалог с коллегой и получателем услуг;
- открытостью в дискуссиях.

Организаторы знания играют роль посредника между умозрительными идеалами высшего руководства и зачастую хаотичными воззрениями рядовых сотрудников. По сути, они перебрасывают мост между тем «что есть» и тем «что должно быть». Организаторы знания изменяют реальность, трансформируя знание.

Организаторы знания должны обладать следующими способностями:

- координировать работу и управлять проектами;
- работать с гипотезами с целью создания новых концепций;
- интегрировать различные методы создания знания;
- владеть навыками делового общения для организации бесед членов команды;
- завоевывать доверие членов команды;
- предвидеть направление действий на основе накопленного опыта.

Идеологи знаний, как правило, занимающие в организации высшие руководящие должности, осуществляют общее руководство процессом создания корпоративных знаний. Они участвуют в создании знаний путем формулировки базисной концепции развития организации, определяют видение или декларируют политику организации, устанавливают критерии оценки создаваемого знания.

Если практики знания должны знать «что есть», то идеологи знания должны знать «что должно быть». Важной обязанностью идеологов знания является определение и систематизация видения системы ценностей организации. Именно система ценностей во многом определяет корпоративную культуру и поведение сотрудников, их восприятие идеалов высшего руководства и вовлеченность в процесс генерации идей.

Идеологи знания, в идеале, должны обладать следующими качествами:

- способностью формулировать видение организации, определяя тем самым спрос на те, или иные знания;
- способностью донести ценности и видение организации до создателей продукции и услуг;
- способностью оценить созданное знание со стратегических позиций;
- талантом выявления потенциальных руководителей проектов;
- умением создать атмосферу «созидательного хаоса» в команде;
- способностью направлять и координировать процесс создания знания.

Эффективность деятельности команд зависит от ряда факторов: технических, организационных, культурных, а также, в значительной мере, от личностей, входящих в команду, от их технических знаний, опыта, способностей эффективно и продуктивно взаимодействовать друг с другом.

Руководитель управления знаниями

Чтобы процессы управления знаниями в организации проходили успешно и принесли реальную пользу, необходим грамотный **руководитель УЗ**.

Исследования показывают, что часто руководителями по управлению знаниями становятся представители информационно-технологического направления, осознавшие возможности использования информационных технологий для сохранения, структурирования и распределения информации с целью эффективного ее применения в бизнес-процессах. Другие раньше были заняты в процессах управления персоналом и увидели перспективы использования организационных методов и мотивационных механизмов для объединения людей, создания атмосферы доверия и обмена знаниями.

Круг ответственности руководителя по управлению знаниями определяется следующими задачами:

- разработкой видения и стратегии развития знаний в организации;
- продвижением лучшей практики и процессов;
- созданием культуры обмена знаниями;
- оказанием всемерной поддержки сообществам по интересам (сообществам практиков);
- обеспечением процессов управления знаниями современными инструментами и технологиями;
- разработкой стратегии обучения и тренинга сотрудников, деятельность которых связана со знаниями;
- использованием стимулов и вознаграждений за обмен знаниями;
- созданием и использованием общего языка, обеспечивающего понимание концепций развития знаний, подходов к их классификации и организации хранения;
- обеспечением необходимыми ресурсами и бюджетом работ по управлению знаниями;
- измерением результатов управления знаниями по вкладу в достижение целей и решение задач организации.

Наиболее важные виды компетенции руководителей по управлению знаниями

- **лидерские качества** и способности к управлению процессами, связанными со знаниями;
- **коммуникативные способности**, позволяющие расширять круг людей, работающих со знаниями;
- **стратегическое мышление**, благодаря которому обеспечивается системно-комплексный подход к созданию, распространению и использованию знаний, необходимых для реализации стратегических и тактических задач корпорации;
- **понимание сущности и роли инструментов и технологий**, обеспечивающих быструю передачу данных и информации и их трансферт в знания;
- **личное поведение**, демонстрирующее реальную направленность действий на все аспекты развития активов знаний;
- **личные знания и познавательные способности**, характеризующие состояние и динамизм потенциала руководителя.

Виды компетенций	Способности, черты характера, знания и умения
Лидерство и менеджмент	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способность оказывать влияние на высших руководителей 2. Дипломатия в пропаганде изменений 3. Энергия и настойчивость в случае возможного сопротивления 4. Способность влиять на результаты, не будучи линейным менеджером 5. Признание и уважение, порождающие доверие 6. Способность мотивировать большое число сотрудников на изменение поведения, связанного с обменом знаниями 7. Умение переводить качественные показатели в количественные измерители 8. Способность управлять проектами/программами
Коммуникации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способность убеждать 2. Способность создавать коалиции в организации 3. Способность представлять новые идеи и оказывать им поддержку 4. Способность объединять идеи и представлять их людям как реальные и значимые 5. Способность ясно описывать и оглашать идеи
Стратегическое мышление	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие ясного видения ситуации и следование ему 2. Системно-целостное мышление 3. Способность увязывать знания с требованиями бизнеса 4. Понимание уникальности искусства эффективного использования знаний 5. Понимание потребностей клиентов
Инструменты и технологии	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знание технологических инструментов 2. Способность эффективно использовать различные инструменты
Личное поведение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Умение вызывать к себе доверие 2. Способность принимать рискованные и инновационные решения 3. Проведение бесед, демонстрирующих поведение, направленное на обучение и обмен знаниями 4. Энтузиазм и приверженность к приобретению знаний и обмену знаниями 5. Желание и умение быть сторонником и участником командных форм
Личные знания и познавательные способности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понимание организационной культуры и условий ее трансформирования 2. Знание организационной миссии и равнение на нее 3. Понимание сути реинжиниринга бизнес-процессов и их измерения 4. Знание концепции и стратегий управления знаниями 5. Знание новых организационных структур и путей реорганизации

Лидерство в области управления знаниями

Лидерство в области управления знаниями является приоритетным качеством, которым должны обладать люди, управляющие знаниями.

Стивен Кови⁶ считает, что между лидерством и управлением имеются существенные различия

Лидерство	Управление
Направлено на формирование общего видения	Представляет собой схему работы, заключается в том, чтобы контролировать
Задача – справляться с переменами	Задача – справляться с трудностями
Лидеры – архитекторы	Менеджеры – строители
Забота: что те или иные вещи значат для людей	Забота: как осуществить те или иные вещи
Лидеры – это люди, которые совершают правильные поступки	Менеджеры – это люди, которые делают все как следует
Лидеры должны быть на работе первыми	Менеджеры должны быть на работе вовремя



⁶ Стивен Кови является одним из признанных гуру в области личного роста, семейных и межличностных отношений. В 1997 году основал собственный консультационный центр, который специализируется в проведении корпоративных и индивидуальных бизнес-тренингов и консультаций для ведущих мировых компаний и топ-менеджеров. Источник: <http://stephencovey.ru/2009/05/25/kto-takoi-stiven-kovi-i-zachem-chitat-ego-knigi/>

Основные задачи первого этапа внедрения системы управления знаниями

Важно не забывать, что, управляя знаниями, мы управляем изменениями!

Управление знаниями – сложный процесс, требующий от людей не только новых навыков и компетенций, но и нового отношения – к коллегам, корпоративным и личным ценностям, своим собственным возможностям.

Новые процессы неминуемо затрагивают интересы многих руководителей и сотрудников. Склонность человека или коллектива сопротивляться переменам вполне естественна, поскольку люди часто оценивают лишь ближайшие последствия событий (а они, как правило, видятся в «черном цвете») и редко представляют себе, какой эффект дадут происходящие изменения в будущем.



На начальном этапе необходимо в той или иной мере решить следующие задачи:

- привлечь внимание к процессам управления знаниями;
- заинтересовать сотрудников организации будущими изменениями;
- наглядно продемонстрировать открывающиеся возможности;
- постараться создать позитивный образ будущих перемен.

Для решения поставленных задач необходимо:

- **проводить презентации новых идей и подходов для всех сотрудников:** для чего разрабатывается проект, что он принесет работникам организации и какие результаты ожидаются. Важно как можно более подробно информировать сотрудников о грядущих переменах, чтобы не создавать почвы для негативных слухов и подозрений.
- **осуществлять сбор и анализ мнений, идей и пожеланий,** поступающих от сотрудников.



Десять основных требований, которые гарантируют успешность проекта по управлению изменениями

1. Четко определить цели и задачи проекта.
2. Заручиться поддержкой высшего руководства организации.
3. Быть уверенными в том, что результаты можно измерить и оценить.
4. Сформировать группу поддержки – креативную команду, т.к. создание мира управления знаниями потребует творческого подхода и нестандартных решений.
5. Лидер УЗ – личность харизматичная. Есть ли уверенность, что назначенный руководитель УЗ сможет «зажечь огонь» в руководителях организации и сотрудниках? Если нет – поискать на эту роль другого человека.
6. Определить стратегию УЗ: связь людей с информацией или связь людей с людьми.
7. Подружиться с IT и HR специалистами и заручиться их поддержкой.
8. Оценить возможности информационно-технологической базы вашей организации: поможет ли она реализовать задуманное?
9. Сказав «А», говорить и «Б», т.е. соблюдать принцип непрерывности, действовать последовательно и целенаправленно.
10. Подумать о создании единого коммуникационного пространства, чтобы быть уверенными в том, что каждый сотрудник имеет доступ к средствам коммуникации и информационным ресурсам.



Формирование культуры обмена знаниями в организации



Групповая работа

Подготовьте предложения по оптимизации обмена информацией и созданию условий для формирования культуры обмена знаниями в вашей организации, используя метод «кнута» и «пряника».

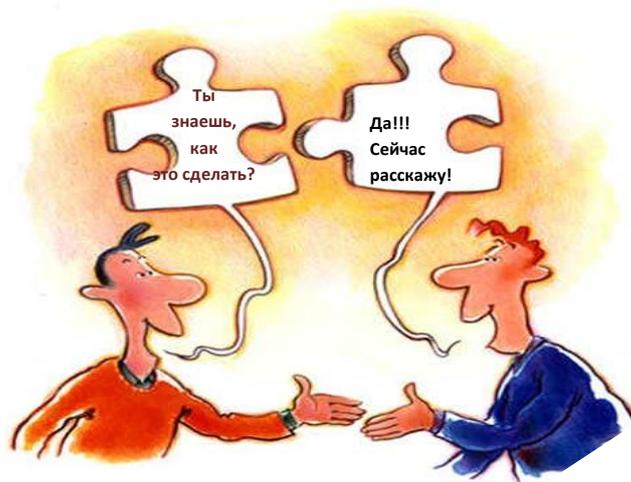
Мероприятия (действия) по оптимизации обмена информацией	Как заставить мероприятие работать и быть эффективным (элементы мотивации)	
	«Кнут»	«Пряник»
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Культура знаний как элемент организационной культуры



Организационная культура – это совокупность ценностей, норм, традиций, форм поведения, а также присущий каждой организации стиль отношений.

Организационная культура, нацеленная на обмен знаниями между сотрудниками, – это, прежде всего такой стиль отношений и заведенный порядок, когда работники охотно делятся собственным опытом, т.к. понимают, что в результате обмена они наверняка получат больше, чем предложат сами.



Культура знаний – это определенная организационная философия, включающая базовые принципы и ценности организации, соответствующие целям, приоритетам, стратегии управления знаниями, на которые ориентируются в своей деятельности и которые разделяют все сотрудники организации.



Выступая регулятором поведения как внутри организации, так и во внешней среде, культура знаний способствует формированию новых ценностей, закреплению их в нормах поведения и принципах работы персонала. Она должна обеспечить создание такой атмосферы и обстановки, которые способствовали бы вовлечению в процесс систематического накопления, широкого распространения и регулярного обмена знаниями всех сотрудников компании.

Пример: система базовых ценностей организации Buckman Laboratories

Первое, что организации нужно сделать для обмена знаниями между сотрудниками, – построить систему ценностей, отвечающую взглядам сотрудников.

Например, система базовых ценностей *Buckman Laboratories* (американская компания, занимающаяся химическими исследованиями и известная своими инициативами в области управления знаниями), включает следующие 11 позиций:

1. Каждый сотрудник компании обладает различными способностями и потенциалом, которые необходимы для успеха компании;
2. Сотрудники относятся с уважением друг к другу, что способствует поддержанию контактов;
3. Вклад каждого сотрудника признаётся и вознаграждается;
4. Будущее планируется, чтобы можно было контролировать события, а не подчиняться им;
5. Политика компании – обеспечить работу каждому сотруднику вне зависимости от текущей ситуации на рынке;
6. Любые решения принимаются в свете того, что они верны для всей компании в длительной перспективе, а не только в данный момент;
7. Наши потребители – это единственная причина существования компании. Чтобы обслуживать их надлежащим образом, необходимо поставлять продукты и услуги, которые обеспечивают экономический эффект свыше их стоимости;
8. Необходимо творчески подходить к решению любой проблемы – только так можно обеспечить высокое качество продуктов и услуг;
9. При ведении бизнеса необходимо руководствоваться высокими этическими принципами, чтобы каждый мог гордиться принадлежностью к компании;
10. За престиж компании ответственна вся компания в целом;
11. На индивидуальном и корпоративном уровне необходимо придерживаться вышеизложенных стандартов, что бы нас уважали и как людей и как организацию в целом.

Пример: создание культуры УЗ в российских компаниях

Культура знаний должна способствовать созданию нового знания, генерации идей, новаторству и творчеству.

Существует опыт российских компаний успешного решения проблем обмена знаниями. Группа компаний «Рюан», «Ридан», школа менеджеров «Арсенал» и некоторые другие создали условия, в которых генерирование идей стало систематической работой сотрудников.

Кроме атмосферы творчества, в компаниях созданы условия для того, чтобы **любой человек без особого труда мог иметь доступ к новым идеям**.

Например, в «Арсенале» создана специальная страничка на внутрикорпоративном сайте — так называемая «**Копилка идей**».

В группе компаний «Ридан» сообщения на электронном бланке отправляются в службу развития по адресу, известному любому сотруднику. Эти идеи и предложения обрабатываются, сортируются и направляются для оценки менеджерам различных подразделений: в отделы маркетинга, логистики, управления персоналом, финансов и др. Оценка предложений происходит по-разному – либо одним человеком, либо специальным комитетом из компетентных специалистов и менеджеров высшего уровня. Воплощение идеи может быть поручено как самому «генератору» (или группе, в которую он входит или возглавляет), так и сотрудникам, не связанным с разработкой предложения.

Роль мотивации в процессах управления знаниями

Внедрение системы управления знаниями – серьезное организационное изменение. Основная причина неактивного участия работников в новых процессах (а зачастую и их негативного отношения к этим процессам) – сопротивление переменам и недостаточное понимание того, какие новые, благоприятные возможности кроются в этом для них.

Трудно ожидать, что люди будут добровольно делиться тем, что определяет их профессиональную ценность. Поэтому **нужно создать такие условия, когда это станет выгодно**. Или наоборот: создайте условия, когда людям будет невыгодно не обмениваться знаниями. Рассмотрим общие условия успешного участия сотрудников организаций в процессах управления знаниями:

1. **Четкое определение целей и задач новых процессов, а также информирование сотрудников.** Люди должны ясно понимать, какие именно показатели их работы или бизнес-процессы предполагается улучшить с помощью новых процессов и инструментов, что именно это им принесет, т.е. следует создать условия, когда информация будет прозрачной, а действия руководства – понятными.
2. **Участие сотрудников в новых процессах** (в том числе, на уровне исполнения своих обязанностей), возможность проявить свои скрытые знания, способности и возможности.
3. **Обеспечение обратной связи с сотрудниками** (проведение встреч, совещаний, опросов и тестирований).
4. **Обеспечение свободы при выполнении задач, прозрачности и измеримости результатов** работы, т.к. для сотрудников важным стимулом участия в новых процессах является ответственность за результаты своих действий.
5. **Разработка механизмов измерения и учета результатов новых действий.**
6. **Поощрение активных участников процесса обмена знаниями**, как материально, так и нематериально.
7. **Демонстрация новых возможностей и способов применения УЗ** – инструментов управления знаниями.
8. **Укрепление атмосферы доверия**, создание возможности для расширения личных и профессиональных контактов в организации.
9. **Постоянное проведение «разборов полетов»**, извлечение положительного опыта из неудач, а не только из успешных проектов.



Факторы и механизмы мотивации

Искусство построения мотивационных механизмов в управлении знаниями заключается в сочетании материальной и нематериальной мотивации, внутреннего и внешнего воздействия на сотрудников.

Факторы мотивации	Механизм воздействия на сотрудников организации	
	Внутренний (личность)	Внешний (организация)
Материальная заинтересованность		<ul style="list-style-type: none"> • Деньги • Товары • Дополнительный отпуск • Прочее
Нематериальная заинтересованность	<ul style="list-style-type: none"> • Уважение • Новые контакты • Личностный рост • Понимание • Прочее 	<ul style="list-style-type: none"> • Лучший автор • Победитель • Экспертное мнение • Прочее
Производственная необходимость	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие • Рост профессионализма • Обучение • Прочее 	<ul style="list-style-type: none"> • Доступ к материалам • Карьерный рост • Обучение за счет компании • Прочее

Особое внимание следует уделить фактору производственной необходимости, который подразумевает создание в организации таких условий, когда сотрудники не имеют возможности продвигаться по служебной лестнице и получать новые профессиональные знания, если они не принимают активного участия в обмене знаниями.

Фактически фактор производственной необходимости обеспечить сложнее всего, потому что когда сотрудники не могут не обмениваться знаниями, это означает, что управление знаниями – не отдельные процессы и процедуры, а основа деятельности организации. Можно считать, что это и есть та цель, к которой нужно стремиться.

Проверьте свою мотивацию

Я бы работал (а) более эффективно, если бы....

1. ...я знал (а), какие результаты от меня ожидаются, получал (а) конструктивную обратную связь от руководства, имел (а) доступ к необходимой информации
2. ...у меня был доступ ко всем информационным ресурсам
3. ...я был (а) лучше мотивирован (а) в денежном отношении за результаты моего труда
4. ...я имел (а) возможность повышать свою квалификацию
5. ...мои личные характеристики лучше соответствовали занимаемой должности
6. ...у меня было больше желания выполнять мою работу



Восемь шагов трансформации организации



Джон Коттер⁷ в своих трудах по менеджменту описал восемь шагов трансформации организации под общим девизом **«Пропустишь один – рискуешь всем!»**.

Десятилетия наблюдая за организациями, пытающимися с помощью изменений (внедрение программ управления качеством, реструктуризация, оптимизация размеров бизнеса, совершенствование корпоративной культуры и пр.) повысить свои конкурентные преимущества, Дж. Коттер сделал вывод о том, что процесс изменений происходит в несколько последовательных этапов. Нарушение этой последовательности или отказ от какого-то из них приводит к иллюзии быстрых изменений, но уводит от желаемого результата. И все эти трансформации, так или иначе, связаны с людьми и их мотивацией:

- создать атмосферу **безотлагательности действий**;
- сформировать влиятельные **команды реформаторов**;
- создать видение (создавая **образ желаемого будущего**);
- **пропагандировать новое видение** (используя доступность изложения, метафоры, аналогии, примеры моделей нового поведения);
- создать **условия для претворения нового видения в жизнь** (устраняя блокирующие новое поведение препятствия);
- спланировать и **достичь ближайших результатов** (планируя обязательные первые шаги; вознаграждая и пропагандируя первые успехи);
- закрепить достижения и **расширить преобразования**;
- **институционализировать новые подходы** (формализуя правила поведения; выстраивая взаимосвязь между результатами и вознаграждениями; создавая условия развития для новых качеств сотрудников).

⁷ Джон Коттер – выпускник Массачусетского технологического института (Massachusetts Institute of Technology) и Гарварда, начал работать в Гарвардской Школе Бизнеса в 1972 году и уже в 1980 году, в возрасте 33 лет получил профессорскую степень. Коттер является автором 15 книг, посвященных лидерству и управлению изменениями, которые принесли ему немало наград и известность в мире менеджмента. Источник: <http://www.vcourse.obs.ru/node/134>

Сообщества практиков как инструмент обмена знаниями

Сообщество практиков – это самоорганизующаяся неформальная группа людей, которых объединяют профессиональные интересы и которые обмениваются знаниями по определенной тематике, общаются, чтобы вместе решать профессиональные задачи, обучаться друг у друга и находить новые решения и подходы.

Принято считать, что сообщества практиков формируются и работают внутри организаций и обладают рядом отличий от рабочих групп и проектных команд. Сообщества практиков формируются добровольно вокруг лидеров – экспертов, а не назначенных руководителей, их цели определяются самим сообществом, а не ставятся «извне». Они существуют продолжительное время, тогда как рабочие группы и проектные команды, достигнув поставленной цели, прекращают свое существование. Сообщества практиков могут не иметь четких целей и сроков выполнения работ и не отчитываться о результатах.

Участие в работе сообществ является добровольным, и оно активно поощряется, а бизнес-процессы становятся тем связующим звеном, которое соединяет и удерживает людей в сообществах. Такой подход комбинирует обучение и обмен знаниями, что позволяет применять полученный опыт в разных бизнес-процессах и улучшать результаты деятельности организации.

При построении сообщества необходимо обратить внимание на три основных фактора его успешной работы:

- **выгода участников** (получение помощи и новых знаний, принадлежность к группе, оценка своих знаний);
- **выгода сообщества** (доступ к экспертным знаниям, к процессам и документам, необходимым для развития практики, получение инструментов для общения);
- **выгода для организации** (выявление экспертного мнения, распространение знаний и наиболее эффективно работающих инструментов, открытие новых возможностей).

Выделяют три типа сообществ:

- сообщества **по интересам**;
- **профессиональные** сообщества;
- сообщества **общей цели**.

Сообщество по интересам – совокупность людей, у которых есть общий интерес к какой-либо теме, как правило, не относящейся напрямую к профессиональной деятельности его членов (спортивные клубы, группы, объединенные каким-либо хобби, благотворительные учреждения).

Профессиональные сообщества совместно создают и применяют рабочие приемы, определяют, какие методы функционируют лучше других, как и когда их целесообразнее всего применять. Они помогают участникам развивать собственный профессионализм и вносить вклад в работу своего подразделения.

Сообщество общей цели – сообщество, обладающее четкой общей целью, и его члены несут ответственность за конечный результат. Часто такое сообщество является подгруппой профессионального сообщества, их время деятельности ограничено моментом достижения поставленной цели.



Система управления знаниями в Американском Красном Кресте⁸



«Американский Красный Крест (АКК) имеет внедренную систему лучших практик, которая активно используется сотрудниками.

Эта полифункциональная система:

- позволяет определять и распространять инновационные и продуктивные программы и бизнес-практики;
- вовлекает в процесс продуктивных коммуникаций сотрудников организации;
- обеспечивает возможность для всей организации выявлять и вознаграждать лучшие практики и тех, кто их создал.

На главной странице внутреннего портала АКК есть раздел, который называется лучшие практики (*Best practice*). Кроме того, все службы и департаменты имеют ссылки на этот раздел на собственных выделенных страницах. Идея в том, чтобы люди имели доступ к Системе отовсюду, что облегчает ее использование.

Опыт показывает, что систему по распространению передовых практик нельзя создавать в информационном вакууме. Консультант и автор разработок по проблемам управления знаниями *Wearne Alley* рассказывает, как одна большая технологическая компания потратила 7 миллионов долларов на создание системы лучших практик для своих технических консультантов. Но потраченные средства не дошли до конечных пользователей, они даже не знали, как использовать собранную информацию, и как ее распространять. Никто из потенциальных пользователей не использовал систему распространения лучших практик.

Потому при разработке системы важно:

- **создать механизмы обратной связи:** это позволит людям отправлять комментарии по поводу полезности системы, кроме того они могут обозначать проблемы, которые необходимо осветить для распространения передового опыта;
- **создать ссылку на «страницу ключевых обновлений»:** на этой странице должны содержаться все обновления Системы, и этот раздел должен обновляться ежемесячно;
- **отразить ссылки на практики, которые уже находятся в системе:** например, отделение АКК в Ричмонде (штат Вирджиния) имеет раздел, где показаны лучшие практики для работников, работающих на условиях частичной занятости.
- **разработать форму для представления лучших практик:** эта форма была улучшена на основании обратной связи от пользователей, что позволило улучшить коммуникации. Для представления на рассмотрение практики, Заявитель должен представить информацию по 4-м ключевым моментам:
 - ✓ цель практики;
 - ✓ содержание практики, дать пояснения по ее реализации
 - ✓ подтверждения ее эффективности;
 - ✓ преимущества и риски, связанные с практикой.

Автор должен обязательно представиться при подаче практики на регистрацию. Анонимность не допускается. Авторы должны быть доступны для потенциальных пользователей, которые могут задать им интересующие вопросы. Одна крупная компания даже создала систему лучших практик, в

⁸ Источник: <http://allbestpractice.livejournal.com/932.html>

которой приводилось минимум информации о практике, но содержалась информация по контактам авторов. Цель создания такой системы была в том, чтобы создать коммуникации между людьми.

Менее чем за 12 месяцев после создания Система передовых практик расширилась от состояния, когда она включала небольшое количество практик до более, чем тысячи описаний, которые относились к любой области деятельности и всем функциям, реализованным в Американском Красном Кресте. Обратная связь показывала, что пользователи хотят иметь больше и больше практик. Они хотели знать, чем занимаются другие специалисты. Очень часто пользователи Системы объединяли идеи из других стран для создания нового решения для их конкретной ситуации.

Среди всех результатов, которые дает система лучших практик для Американского Красного Креста можно отметить:

- экономию времени в поиске решения для тех, кто использует лучшие практики;
- экономию времени для тех, кто описывает лучшие практики: поскольку практика уже задокументирована, то это экономит время авторов при ответе на вопросы тех, кто будет использовать эту практику и, таким образом, ответы на запросы отнимают меньше времени;
- расширение горизонтов: руководитель может распечатать все практики по конкретной проблеме для проведения совещания с другими руководителями и совместного анализа существующих документов, таким образом, менеджеры будут в курсе различных возможных вариантов, о которых они, вероятно, даже не догадывались;
- сотрудники получают возможность расти и продвигаться по карьерной лестнице: люди могут демонстрировать личный вклад и показывать удачные идеи среди более широкой аудитории. Так, одна из практик, представленных специалистом в прошлом, сегодня стала обязательным требованием к работе в системе для всех Соединенных Штатах. Специалистам также предоставляется возможность продемонстрировать свои навыки на ежегодной конференции Американского Красного Креста, расходы на участие в которой полностью покрываются Организацией.

Наиболее важные моменты, которые необходимо учесть для создания успешной системы передовых практик:

- система должна быть привязана к основным бизнес-направлениям. Лучшие практики в АКК привязаны к основным сервисам (услугам) и департаментам;
- система должна предоставлять возможность контактировать с конкретными людьми, которые обладают комплексом знаний и потому могут подтвердить содержащуюся в практике информацию;
- система должна следовать за потребностями и целями организации. Штаб-квартира Американского Красного Креста постоянно управляет этими параметрами;
- система должна поощрять людей к тому, чтобы они предлагали лучшие практики.

Управление знаниями и управление ключевыми компетенциями организации



Групповая работа

1. Определить ключевые компетенции своей организации и критерии их оценки, используя приведенную ниже таблицу 1.
2. Сформулировать цели и задачи системы управления знаниями в организации в соответствии с ключевыми компетенциями, используя таблицу 2.

Таблица 1

№ п\п	Область для определения ключевой компетенции	Ключевая компетенция (то, что отличает организацию от других)
1.	Укажите ключевых клиентов вашей организации	
2.	Какие потребности ваших ключевых клиентов удовлетворяет ваша организация	
3.	Какие услуги/продукты предоставляет ваша организация для удовлетворения потребностей клиентов	
4.	Какие услуги/продукты из предыдущего п.3 являются уникальными для «рынка благотворительности»	
5.	Какими знаниями, навыками и технологиями обладает организация для производства уникальной услуги/продукта	

Таблица 2

<p>Обучение и развитие (управление знаниями) – что необходимо</p>	
<p>Внутренние организационные и производственные процессы (как создается услуга/продукт)</p>	
<p>Клиентская составляющая – потребительские качества услуги/продукта</p>	
<p>Финансовые цели</p>	

Ключевые компетенции организации

Прежде, чем приступать к управлению знаниями, следует выделить ключевые компетенции организации, поскольку они относятся к тем знаниям, которые обеспечивают успех организации.

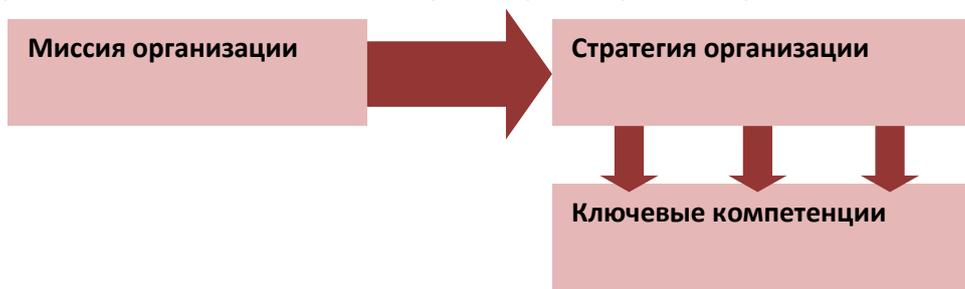
Ключевые компетенции – это все то, что организация в целом или ее подразделения делают лучше других (в своем сегменте деятельности). Это может быть уникальная технология, ноу-хау, маркетинговые и фандрейзинговые навыки и знания, культура, нечто ценное и оригинальное, чем обладает организация, и что позволяет ей делать продукты и услуги, отличные от продуктов и услуг других фирм и организаций, обеспечивая тем самым ее конкурентное преимущество.

Ключевая компетенция организации должна обладать следующими основными характеристиками:

- **ценностью** – она должна быть редкой и незаменимой;
- **уникальностью** – должна исключать копирование;
- **доступностью** – организация должна быть в состоянии ей пользоваться.

Ключевая компетенция – стратегический потенциал организации. Оперативное управление организацией (умение эффективно вести дела) – способ извлечения выгоды из потенциала компетенций.

Процесс формирования модели компетенций организации можно представить в виде схемы, изображенной на рисунке ниже. Как видно из рисунка, формирование профиля ключевых компетенций является одной из задач стратегического планирования и управления организацией. Содержание ключевых компетенций следует из стратегии развития организации.



Признаки ключевой компетенции:

- **значимость для потребителей** (клиентов и партнеров), их готовность использовать и платить за компетенцию как за большую часть приобретаемой ценности;
- **способность изменяться** и подстраиваться под новые требования рынка;
- **уникальность**, малая вероятность повторения конкурентами;
- **основанность на знаниях**, а не на стечении обстоятельств;
- **связанность с несколькими видами деятельности** или продуктами/услугами;
- **актуальность**, соответствие стратегическим устремлениям организации и потребностям клиентов;
- **возможность партнерства** для создания новой ключевой компетенции;
- ясность, доступность формулировки компетенции для однозначного толкования.

Ключевыми компетенциями могут стать:

- **знание потребностей клиентов** и умение регулярно получать это знание;
- **способность реализовать на практике предложения, необходимые клиентам;**
- способность постоянно **наращивать и развивать свою ключевую компетенцию.**

Свойства ключевых компетенций организации

Ключевые компетенции обладают рядом отличительных свойств:

- ключевые компетенции являются производными от совокупности ресурсов и способностей организации, поэтому им присуща **многогранность**;
- ключевые компетенции достаточно **трудно идентифицировать**, они невидимы потребителю/получателю услуг;
- конкретная ключевая компетенция **строго специфична**, т.е. может быть использована только в рамках той организационной системы, в которой она существует, иначе говоря, она присуща только данной конфигурации ресурсов и способностей;
- ключевая компетенция **неподражаема**, то есть не может быть непосредственно скопирована, либо использована конкурентами, и **незаменима** – не может быть замещена другой компетенцией;
- ключевая компетенция, в отличие от других активов организации, **не изнашивается** от использования; напротив (и ряд авторов отметил это как основное стратегическое преимущество, возникающее при формировании конкурентного преимущества на основе компетенции), она **развивается**, ее качество повышается, эффективность ее использования существенно возрастает – **это наиболее износостойкий и долговременный актив организации**;
- ключевая компетенция организации, чаще всего, **изначально развита лучше**, чем у конкурентов и **ориентирована на потребителя** (по определению);
- ключевая компетенция **включает в себя совокупность других компетенций и способностей** и может быть использована для их взаимного усиления.



С позиции знания компетенция, как точка пересечения целей и задач организации или конкретной ситуации со способностями человека достигать этих целей и решать задачи, является не стабильным преимуществом, а динамичным событием, т.е. продуктом взаимодействия ответственности, творчества и самого процесса решения задач. В этом смысле компетенция не может быть создана только путем обучения. Она формируется и оказывается плодотворной лишь в благоприятных условиях. Создание таких условий (культуры управления знаниями) и является важной задачей управления знаниями.

История концепции ключевых компетенций

Многие организации разрабатывают и применяют методы компетенций или что-то подобное, по меньшей мере, 15 лет. В настоящее время в бизнес-психологии образовалось целое направление, исследующее компетенции и их применение, что видно по тематике статей, журналов, конференций и консультаций, посвященных использованию компетенций.

В 1957 году, написав книгу «Лидерство в управлении» (*Leadership in administration*), Селзник (*Selznick*) стал одним из первых авторов, отметивших, что именно внутренние факторы организации, такие как кадры или накопленный опыт, определяют вероятность успеха в реализации выработанной стратегии организации. Селзник в своей книге утверждал, что в бизнесе прошлое определяет настоящее, а именно, что в ходе своего развития организация вырабатывает определенный «характер», который он назвал «отличительной компетенцией», проявляющейся через ряд «особых способностей и ограничений», содержащихся в «формирующейся со временем организационной системе, влияющей на компетенцию организации формировать и придерживаться определенных стратегий».

В своей книге «Корпоративная стратегия» (*Corporate Strategy, 1965*) Ансофф⁹ (*Ansoff*) предлагает шаблонный список умений и ресурсов, так называемую «сетку компетенций», которая должна регулярно составляться как для самой компании, так и для конкурентов с целью проведения сравнительного анализа и выявления относительной силы конкурентов на данном рынке.

Однако публикация «Ключевые компетенции корпораций» Прахалада и Хэмэла, признанная основополагающей работой по вопросу исследования ключевых компетенций для стратегического планирования, вышла лишь в 1990-м году.

Как выявить ключевую компетенцию

Ключевая компетенция – это **коллективное знание**, позволяющее организовывать и управлять личными компетенциями и способностями сотрудников/добровольцев, тем самым создавая конкурентное преимущество. Таким образом, в основе ключевых компетенций организации лежат личные компетенции персонала. К управлению ключевыми компетенциями организации следует подходить как к управлению явными и неявными знаниями.



9

Игорь Ансофф – профессор Международного Университета Соединенных Штатов (*United States International University*) в Сан-Диего, Калифорния (*San Diego, California*). Наиболее важным вкладом Игоря Ансоффа в становление теории стратегического менеджмента является создание концепции внешней турбулентности, кроме того, именно его достижением считается определение парадигмы возможного стратегического успеха, и разработка метода стратегического управления в реальном времени. Источник: http://www.peoples.ru/undertake/finans/igor_ansoff/

Один из способов определения ключевых компетенций организации – *через выявление ключевых клиентов, характера их потребностей и роли организации в удовлетворении этих потребностей*. Такой способ позволяет *клиент – ориентированной* организации получить ответ на вопрос «Чем мы должны заниматься сегодня и завтра для удовлетворения клиентских потребностей?»

Выявление отличительной компетенции – не просто анализ сильных сторон; оно требует управленческой интуиции. Формулировка компетенции должна быть четкой, но достаточно обобщенной, чтобы долго оставаться актуальной.

Персональные компетенции и ключевые компетенции организации

Компетенции, связанные с ключевыми компетенциями организации, следует отличать от компетенций, связанных с деловым поведением сотрудников.

Самым эффективным системным способом формирования квалификационных требований к работникам организации является способ описания конкретных профессиональных компетенций (квалификаций) через связь с ключевыми компетенциями организации.

Для того, чтобы сформировать профессиональные компетенции сотрудников на основе ключевых компетенций организации следует придерживаться следующей последовательности действий:

- выявить цели, задачи и приоритеты стратегического развития организации;
- выявить соответствующие ключевые компетенции, которые необходимы для реализации поставленных целей и задач;
- выявить и оценить уже существующий в организации уровень компетенций;
- составить перечень знаний, умений и личностных качеств сотрудников, которые обеспечат проявление таких форм поведения, которые необходимы для реализации целей организации;
- оценить актуальную ситуацию по сравнению с идеальной, т.е. сопоставить уровень существующих компетенций с требуемым уровнем;
- планировать мероприятия корпоративного обучения, которые смогут обеспечить формирование и развитие необходимых ключевых компетенций.

Персональные ключевые компетенции – это соответствие личностных особенностей человека общим требованиям и возможностям, предъявляемых организацией к сотруднику.

Объекты персональных компетенций – сотрудники, должности. Такие компетенции сотрудников, как правило, являются логическим следствием ключевых компетенций организации, бизнес-стратегии и обеспечивающих их реализацию бизнес-процессов

Изначально понятие «ключевые компетенции» было предложено в образовательных целях. Этому способствовало признание в европейских странах того факта, что успешность профессиональной карьеры определяется не только частными знаниями, умениями и навыками, но и еще чем-то иным. Более того, это «что-то иное» способствует не только успешной работе по выбранной профессии, но и освоению иных профессий, родов деятельности.

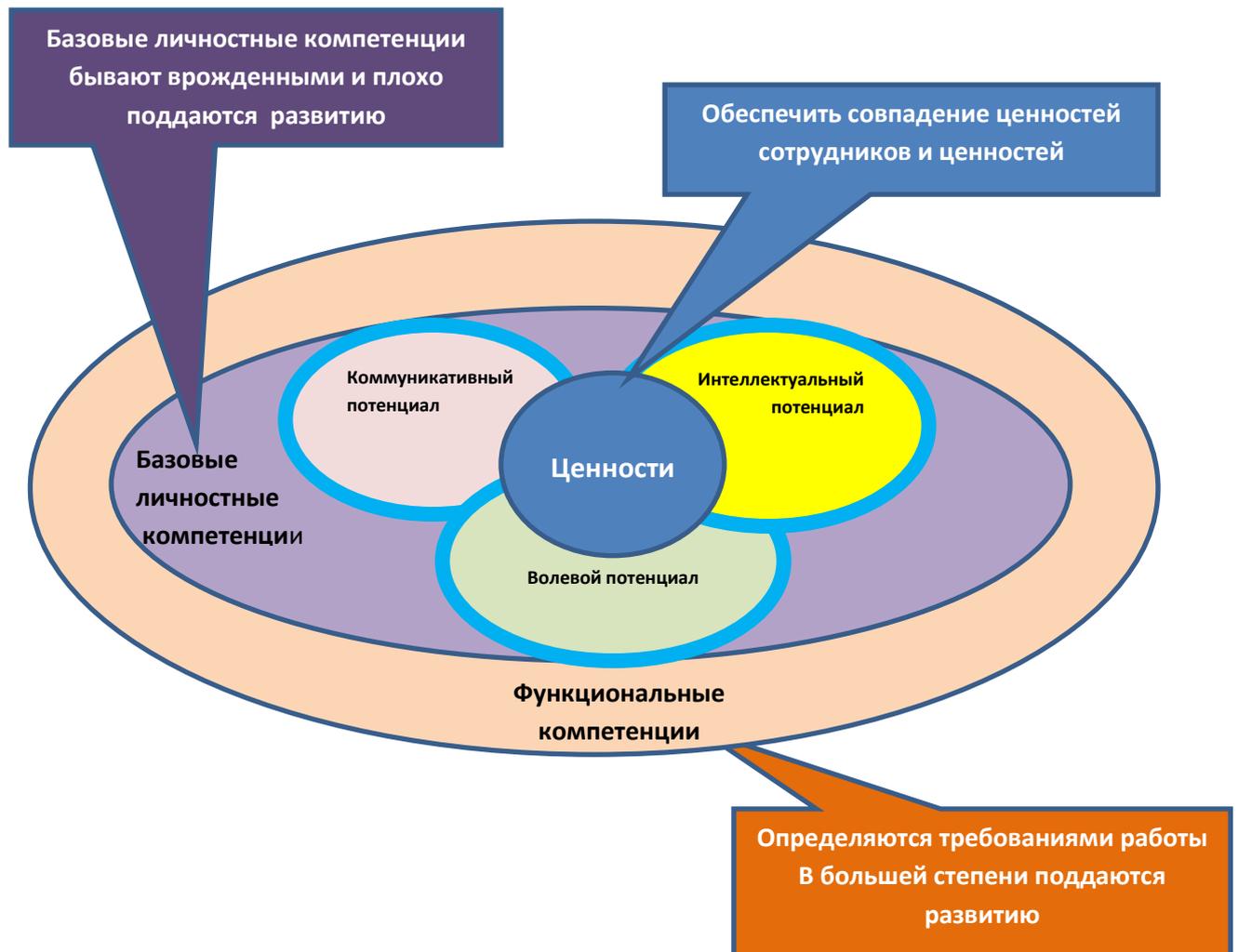
Разные классификации персональных компетенций весьма похожи и содержат ряд универсальных позиций:

- **коммуникативная компетенция:** человеку не обязательно знать все на свете, зачастую бывает достаточно знать того человека, который знает ответ на данный вопрос; а чтобы он ответил на этот вопрос, необходимо:
 - ✓ предварительно наладить отношения с нужным человеком;
 - ✓ следовательно, надо уметь общаться и желать этого;
 Коммуникативно - компетентный человек легко налаживает связи, набирает социальный капитал. Ему легче даются коммуникативные задачи (например, разрешить конфликт).
- **информационно-коммуникационная компетенция:** в каком-то смысле продолжение и дополнение коммуникативной компетенции – не обязательно знать все на свете, на многие вопросы можно легко найти ответы в интернете. Современные средства связи предоставляют широкий выбор возможностей для общения. Коммуникации сплачивают и разделяют.
- **социальная компетенция:** умение жить в обществе, знание его законов, бытового и экономического уклада и т.д.;
- **самоменеджмент:** умение управлять собой, своей жизнью.



Ценности как ядро компетенций

Кроме мотивов, особенностей характера и способностей на индивидуальное поведение оказывают влияние ценности и принципы, принятые в организации. Корпоративные принципы и ценности должны быть включены в модель компетенций. Организация должна заботиться о том, чтобы поведение персонала соответствовало принятым установкам.



Разница между понятиями «компетентность» и «компетенция»



Компетенция и компетентность

Есть ли разница между компетентностью и компетенцией?

Сформировалось общее убеждение, согласно которому понятия «компетенция» и «компетентность» передают следующие смыслы:

- компетентность – способность, необходимая для решения рабочих задач и для получения необходимых результатов работы;*
- компетенция – способность, отражающая необходимые стандарты поведения.*

На практике многие организации задачи, результаты работы и поведение включают в описание и компетентности, и компетенции, и объединяют эти два понятия. Но более типично описание компетенций связывать со способностями, отражающими стандарты поведения, чем с решением задач или с результатами работы.

Компетентность организации – это совокупность ее характеристик, которая делает организацию профессиональной на уровне конкурентов. Компетентность состоит из отдельных компетенций и в целом базируется на конкурентных и лидирующих технологиях. Каждая из компетенций – элемент общей компетентности.

Термин «компетенция» ввел в оборот В. Макелвил в 1982 году. По Макелвилу, компетенция – круг проблем, сфера деятельности, в которой данный человек обладает знанием и опытом; совокупность полномочий, прав и обязанностей должностного лица, общественной организации.

Компетенция организации (бизнес-компетенция) – набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий, обеспечивающий компании эффективное решение определенных задач, ситуаций.

Стандартная компетенция организации – набор преимуществ, технологий, способностей, знаний и умений, позволяющий организации решать типичные для данного сегмента рынка задачи, осуществлять операционные процессы на уровне, принятом как стандарт. Поскольку стандартными компетенциями обладает большинство конкурентов, отсутствие стандартной компетенции ведет к скорому исчезновению организации с рынка. Многие стандартные компетенции подтверждаются лицензиями, сертификатами.

Модели компетенций

Модель компетенций – термин для обозначения полного набора компетенций и индикаторов поведения персонала.

Модели могут содержать детальное описание стандартов поведения персонала конкретного отдела или стандарты действий, ведущих к достижению специальных целей, но могут и включать основные стандарты поведения, разработанные для полного описания деловой структуры или деятельности, направленной на достижение комплекса разнообразных корпоративных целей. Набор деталей, входящих в описание модели компетенции, зависит от предполагаемого практического применения конкретной модели.

Число компетенций в моделях последних лет уменьшилось. Когда-то были распространены модели, включавшие в себя 30 и более разных стандартов; сейчас обычны модели, содержащие не более 20 компетенций, а иногда – всего лишь восемь. Многие пользователи считают набор компетенций из 8-ми-12-ти стандартов в одной модели оптимальным.

Чем больше компетенций содержит модель, тем труднее ее применить. Эксперты считают: в излишне подробной модели трудно выделить конкретные компетенции, так как различия между отдельными компетенциями в такой модели могут быть неувлимо малыми.

Если все компетенции, включенные в модель, относятся ко всем видам деятельности организации или отдела, то такую модель часто называют **«основной моделью компетенций»**.



Основная модель не включает компетенции, устанавливающие различия в деятельности рабочих групп, для которых эта модель предназначена. Основная модель компетенций состоит из компетенций, которые охватывают стандарты поведения, общие для всех видов деятельности, или только стандарты для особых видов работы в конкретной организации.

Стандарты поведения, включенные в основную модель, являются действительно общими, поэтому для применения этих стандартов относительно конкретных видов деятельности нужно проделать дополнительную работу.

В настоящее время часто встречаются организации, применяющие всего одну модель компетенций, которая соответствует стандартам поведения и деятельности, предъявляемым ко всему штату сотрудников. Эта модель содержит основные стандарты поведения во всех видах деятельности по управлению персоналом, но прежде всего – при рекрутменте, обучении, развитии и оценке.



Качества хорошей модели компетенций

Чтобы модель компетенций работала эффективно, она должна соответствовать своему смыслу и использоваться по своему предназначению. Модель компетенций должна отвечать следующим характеристикам:

- **ясность и легкость для понимания;**
- **полезность для всего персонала, к которому относится модель;**
- **учет ожидаемых изменений;**
- **включение элементов, отличных один от другого (например, индикаторы поведения, не пересекающиеся один с другим);**
- **справедливость по отношению ко всем, кто вовлечен в использование модели.**

Ясность и легкость для понимания. Модель компетенций должна:

- быть недвусмысленной;
- описываться простым языком;
- иметь простую структуру;
- обладать стройной структурной логикой.

Полезность для всего персонала. Язык, используемый в модели компетенции, должен быть «родным» для людей, которые собираются использовать модель. Очень важно, станет модель общим достоянием или останется инструментом для «избранных». Релевантность (соответствие) модели компетенций для всего штата сотрудников (для всех ролей) означает: все сотрудники признают индикаторы поведения как требования, соответствующие качественному выполнению работы. Кроме того, каждый, кто будет применять модель, и каждый, к кому эта модель будет применяться, должны осознавать нужность и полезность для дела модели компетенций.

Учет ожидаемых изменений. Чтобы модель оставалась актуальной, необходимо учитывать предполагаемые изменения, которые могут повлиять на деятельность всей организации. Модель должна учитывать:

- изменения во внешней среде;
- введение новой технологии;
- образ будущего, спрогнозированный руководителями с целью информирования сотрудников о смысле принимаемых решений.

Дискретные элементы. Важно, чтобы каждая из компетенций имела ясные и четкие индикаторы поведения. Иначе будет трудно оценить, к какой компетенции отнести тот или иной конкретный пример эффективной деятельности.

Индикаторы поведения – это рабочая часть компетенций, используемая при оценке сотрудников. Чтобы стандарты поведения «работали», они должны:

- описывать непосредственно измеряемые (наблюдаемые) действия человека;
- описывать всего лишь один акт поведения – недопустимо, чтобы одни индикаторы поведения человека были хорошими, а другие плохими;
- не допускать дублирования компетенций;
- включать достаточный объем контекстуальной информации, чтобы действия несли в себе ясный смысл, то есть объясняли человеку, зачем нужны совершаемые им действия.

Справедливость во всем. Если в модель компетенций включены высокие стандарты качества, то модель будет справедливой по отношению ко всем, к кому она применяется.

Четыре ключевых компетенции Региональной Инициативы

В программе «Региональная инициатива по здравоохранению» выделены четыре группы компетенций, которые представлены в таблице ниже.



Компетенции	Что включают (расшифровка способностей работать в определенной сфере)
Управление программами	<ul style="list-style-type: none"> • Планирование проектов • Менеджмент проектов • Управление персоналом • Стратегические документы • Организация работы в проектах/программах
Мониторинг и оценка	<ul style="list-style-type: none"> • Мониторинг • Оценка • Анализ • Исследования
Управление знаниями и мобилизация ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • Документирование • Каталогизация • Хранение и использование информации • Обучение персонала • Самообучающаяся организация • Развитие ресурсов • Привлечение ресурсов • Фандрейзинг • Использование ресурсов • PR и маркетинг • Социальные сети • Web-технологии • Адвокация
Управление волонтерами, программами ВИЧ и пропаганда здорового образа жизни	<ul style="list-style-type: none"> • Организация работы волонтеров • Профилактика ВИЧ, ТБ, наркопотребления, алкоголизма, табакокурения и т.п. • Здоровое питание • Физическое здоровье и активность • Протоколы ВОЗ в области ВИЧ и ТБ • Паллиативная помощь • Социальное сопровождение • Аудирич-работа • Дети и ВИЧ • Акции по ВИЧ и ТБ



Индивидуальная работа

Ответьте на следующие вопросы:

- Каким образом вы управляете своим личным знанием?
- Как нужно учиться?
- Каким образом определить полезность своего знания?
- Чем вы делитесь (какими знаниями, информацией)?
- Каким образом вы сотрудничаете?
- Какое новое знание вы создали?

Обучающаяся организация

Для эффективного использования знаний и интеллектуальных ресурсов организации важное значение имеет концепция **обучающейся организации** (*learning organization*), которая получила широкое распространение в Европе и Америке больше десяти лет назад.



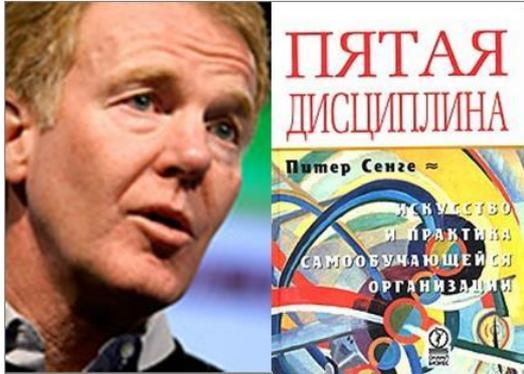
Обучающаяся организация – это организация, которая постоянно и непрерывно генерирует, приобретает и распространяет знания, изменяет и совершенствует свое поведение на основе изучения собственного опыта, создает новые продукты и услуги, постоянно используя идеи сотрудников и анализируя знания клиентов и партнеров. Как видно из определения в основе обучающейся организации лежит непрерывное управление своим интеллектуальным капиталом.

Основные отличия обучающейся организации от традиционной

Обучающаяся организация	Традиционная организация
Статус работника зависит от его знаний, умений и навыков	Статус работника определяется его должностью и полномочиями
Решения менеджера диктуются видением и оценкой ситуации	Решения менеджера основаны на правилах и прецедентах
Работник имеет право на принятие самостоятельного решения в пределах его полномочий	Работник лишен права принимать полностью самостоятельные решения, он является преимущественно исполнителем
Отношения в организации не носят формального характера, допускаются разногласия во мнениях, дискуссии	Разногласия не допускаются, конфликты рассматриваются как деструктивные процессы
Менеджеры рассматривают работников как партнеров	Менеджеры рассматривают работников как подчиненных исполнителей
Внимание уделяется взаимоотношениям в группе, повсеместно укрепляется дух кооперации и сотрудничества	Кооперация между работниками из разных подразделений, исключена или затруднена
Цели и задачи организации и её подразделений обсуждаются на всех уровнях	Господствует «туннельное» видение, из-за недостатка информации работники не в состоянии представить картину в целом
Коммуникация развивается во всех формах как между подразделениями организации, так и между ее членами	Значительная часть информации засекречена или недоступна по иным причинам, поэтому работники стараются получить ее по неформальным каналам

Концепции обучающейся организации

Существуют две наиболее известные концепции обучающихся организаций. Одна из них принадлежит Питеру Сенге, другая, так называемая европейская, была разработана несколькими авторами.



Питер Сенге в своей книге «Пятая дисциплина» определяет обучающуюся организацию как **организацию, в которой невозможно не учиться, ибо обучение включено в саму жизнь.**

Концепция Питера Сенге базируется на пяти «умениях» или «дисциплинах, в которых должен совершенствоваться каждый сотрудник организации, чтобы она стала по-настоящему обучающейся:

1. **Личное мастерство.**
2. **Ментальные модели.**
3. **Формирование общего видения.**
4. **Групповое обучение.**
5. **Системное мышление.**

Шаг 1. Навыки совершенствования личности или личное мастерство. Речь идет о развитии профессиональных личностных умений и навыков сотрудников в целях выполнения поставленных перед ними задач, и соответственно, задач всей организации в целом. Эта «дисциплина» также предполагает совершенствование сотрудником своих неформализованных личностных навыков, которые находят своё отражение в ментальных моделях.

Шаг 2. Ментальные модели или стереотипы. Ментальные модели – это глубоко укоренившиеся в сознании понятия, обобщения или даже картины и образы, которые действуют на то, как мы воспринимаем мир и действуем. Модели или стереотипы различных управленческих ситуаций присущи сотрудникам так же, как и бытовые. Многие понятия об организационной деятельности не могут быть использованы практически, потому что они вступают в конфликт с укоренившимися ментальными моделями. Например, понятно, что если сотрудник действует, опираясь на стереотип: «мои знания – это единственное, чем я ценен для организации», то ни о каком продуктивном обмене знаниями речь идти не может. Таким образом, в задачу организации входит изменение ментальных моделей сотрудника. Также в ментальные модели сотрудника входят его неформализованные навыки и опыт.

Шаг 3. Общее видение или единство взглядов. Многие руководители не придают значения тому, что их личное видение развития организации непонятно сотрудникам и не разделяется ими. Это неправильно. Для достижения успехов организации необходимо создать такие условия, при которых индивидуальные «вектора» целеполагания сотрудников совпадали бы с корпоративными. По мнению Сенге, благодаря общему видению люди учатся «не потому, что им так велели, а потому, что им этого хочется». Таким образом, третья «дисциплина» позволяет сформировать общее представление будущего состояния организации, что в свою очередь порождает искреннюю заинтересованность в общем успехе

Шаг 4. Групповое обучение. Эта дисциплина направлена на создание нового группового знания, как явного, так и неявного, и предполагает отработку практических приемов взаимодействия людей в группе. Групповое обучение происходит в рамках, как всей организации, так и команд. Речь идет не только о тренингах или семинарах, но и о свободном обмене мнениями в группах. Групповое обучение обладает синергетическим эффектом, когда целое становится больше суммы частей: результат обучения группы превосходит сумму результатов обучения отдельных сотрудников организации. Более того, когда группы действительно обучаются, они не только показывают чрезвычайно высокие результаты, но и отдельные индивидуумы развиваются быстрее, чем это могло произойти в другой ситуации.

Шаг 5. Системное мышление. Любую организацию можно представить как группу людей, объединенных общей целью. Эти люди создают систему, состоящую из разнообразных функций и ролей, служащих процветанию компании и обуславливающих ее успех. Структура эффективной организации устроена так, что работа каждого является вкладом в общее дело. Если сотрудники умеют мыслить такими категориями, то они четко осознают свои место и роль в этой системе, понимают зону ответственности и зону, в рамках которой они имеют право принимать самостоятельные решения. Таким образом, системное мышление это умение каждого сотрудника видеть целостность бизнес-деятельности организации и осознавать своё место и участие в ней.

Вторая концепция (европейская) даёт следующие характеристики обучающейся организации:

- **«Обучающийся» подход к выработке стратегии.** Стратегия и политика компании рассматриваются как непрерывно протекающие процессы. Бизнес-планы могут постоянно корректироваться с учетом возникающих факторов. Для этого компания должна быть в курсе изменений на рынке, т. е. управлять своими внешними информационными потоками.
- **«Коллективная» политика управления.** Работники принимают участие в выработке стратегии и политики организации. Политика отражает ценности всего коллектива, а не только ее топ-менеджмента.
- **Информационная открытость.** Информация используется для того, чтобы понимать текущую ситуацию и принимать правильные решения, и не служит основанием для вознаграждения или наказания.
- **Учет и контроль деятельности организации.** Системы учета, бюджетирования и финансового анализа строятся таким образом, чтобы быть полезными в процессе обучения и совершенствования. Финансисты выступают, в том числе, и как консультанты по специальным вопросам использования информации. Финансовые системы строятся таким образом, чтобы каждый нес ответственность за те ресурсы, которые находятся у него в распоряжении.
- **Внутренний обмен услугами.** Каждое подразделение одновременно и поставляет, и потребляет услуги.
- **Гибкие механизмы вознаграждения.** При этом вознаграждение означает больше, чем просто оплату труда. Все работники вовлечены в процесс определения оптимальных форм вознаграждения. Его получают работники, внесшие существенный вклад в общие результаты деятельности организации.
- **Гибкая структура.** Подразделения и другие «границы» рассматриваются скорее как временные структуры, которые при необходимости могут быть изменены. Должности и роли определены таким образом, чтобы создавать возможности для роста и экспериментирования. Организация располагает сводом регламентов и процедур, но они не имеют определяющего значения и всегда могут быть изменены после обсуждения.

- **Постоянное «сканирование» окружающей среды.** В обязанности каждого работника входит сбор информации о том, что делается за пределами организации. Каждое собрание сотрудников включает обзор того, что происходит в ее бизнес-окружении.
- **Совместные проекты организации и связанных с нею групп.** Организация выстраивает партнерские отношения с поставщиками и потребителями услуг. Она выступает инициатором совместных проектов с потребителями, поставщиками, не упускает возможности совместного (или скорее взаимного) обучения.
- **Корпоративная среда, способствующая обучению.** Главный принцип работы каждого сотрудника обучающейся организации – всегда стремиться к изучению и совершенствованию того, что делаешь. При этом сотрудники располагают временем и возможностями для того, чтобы обсуждать и анализировать практику, учиться на собственном опыте.
- **Постоянное саморазвитие каждого сотрудника.** Каждый работник имеет собственный план саморазвития и самостоятельно определяет, что ему необходимо изучать. В организации поощряется умение брать на себя ответственность. Индивидуальные потребности каждого работника в обучении – это центральное звено планирования его карьеры.



Различные исследования наглядно показали, что именно культурные факторы имеют решающее значение для успешности обмена знаниями. Речь идет об особом типе ведения дел – обучающейся организации.

Такая организация постоянно наращивает свои коллективные знания, непрерывно учится новому, и видит во всем этом основополагающую ценность своей корпоративной культуры. Обучающаяся организация переживает постоянные качественные изменения – и тем самым получает способность в какой-то степени изменять свою окружающую среду.

В такой организации всегда существует культура обучения – получение новых знаний, создание новых идей и практик, постоянное профессиональное и персональное развитие сотрудников мыслится в такой культуре важнейшими ценностями и источником организационной производительности и успешности в целом.

Корпоративное обучение

Одним из методов функционирования и развития обучающейся организации является **корпоративное обучение**.

Можно выделить следующие задачи, на которые работает система корпоративного обучения:

- задача облегчения процессов роста и развития организации;
- задача распространения ценностей, корпоративной культуры организации;
- задача выработки идей, разработки и трансляции стратегии;
- задача накопления корпоративных знаний организации;
- задача снижения издержек и повышения эффективности программ обучения персонала;
- задача повышения доходности/финансовой стабильности организации через создание, поддержание актуальности и проведение внутренних курсов подготовки и повышения квалификации персонала;
- задача создания и поддержания положительного имиджа организации.

Корпоративное обучение может осуществляться в разных формах, как традиционных, так и в форме наставничества, мозговых штурмов, разбора кейсов. Насколько эффективным будет корпоративное обучение, зависит от ряда факторов. К ним относят:

- **потенциал наставничества;**
- **проницаемость границ внутри организации;**
- **культуру обучения и информационную инфраструктуру.**

Наставничество – это древнейший механизм передачи и накопления знаний и опыта. В современных условиях организации проявляют большой интерес к использованию этого метода для корпоративного обучения. Наставничество представляет собой неформальное обучение. Один из основных инструментов здесь – так называемый «сторителлинг».

Внутриорганизационные границы – отражают степень свободы движения идей, людей в рамках организации, возможность создания сообществ. Чем выше эта свобода, тем больше возможностей и конкурентных преимуществ имеет организация. Наивысших успехов достигают организации, в чье развитие могут вносить свой вклад абсолютно все сотрудники. Это подразумевает, в том числе, широкие возможности самостоятельного принятия решений сотрудниками в рамках своей непосредственной работы. Необходимо также существование общей картины будущего, системы целей, которые известны всему персоналу, а также механизмы содействия превращения индивидуального опыта в общее знание.

Информационная инфраструктура является как раз совокупностью таких средств и механизмов, существующей помимо личных контактов, и включает в себя документацию и отчетность, компьютерные конференции, внутреннюю почту, компьютерные обучающие системы, и многое другое.

Культура обучения – это среда, благоприятствующая обучению и развитию. Она включает в себя как ценности, установки, традиции, стратегии, конкретные стандарты и планы относительно обучения, так и инфраструктуру обучения – каналы распределения ресурсов, и так далее.

Отличие управления знаниями от корпоративного обучения

Иногда ошибочно ставят знак равенства между управлением знанием и корпоративным обучением. Однако между этими понятиями имеются существенные отличия.

Корпоративное обучение	Управление знаниями
ЦЕЛИ	
Обеспечение персонала организации компетенциями и квалификациями, требуемыми для осуществления своих обязанностей	Улучшение, оптимизация, совершенствование деятельности и управления, технологий, производственных процессов, алгоритмов работы, методик, методологий и т.д. за счет обмена, выявления, создания, трансформации знаний организации. Коммерциализация знаний: превращение существующих знаний (технологий, ноу-хау, методик и т.п.) в коммерческий продукт – консультационную услугу, бизнес-процесс и т.д.
УСЛОВИЯ	
<ul style="list-style-type: none"> Наличие явного или неявного представления о требуемых квалификациях и компетенциях Требования к квалификациям и компетенциям должны быть стабильны Существует постоянный дефицит квалификаций и компетенций 	<ul style="list-style-type: none"> Наличие в организации управленческого 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 (конкуренты, партнеры, экономическая и политическая ситуация и т.д.) и внутренние (текучка кадров, постоянное изменение технологических процессов и т.д.)
ЗАКАЗЧИКИ	
<ul style="list-style-type: none"> Руководители сотрудников Высшее руководство Сами сотрудники для себя 	<ul style="list-style-type: none"> Высшее руководство Собственники организации Руководители подразделений Менеджеры проектов/программ
ИСПОЛНИТЕЛИ	
Администрирование: <ul style="list-style-type: none"> Корпоративный учебный центр, корпоративный университет Специалисты по обучению HR- менеджеры Преподаватели: <ul style="list-style-type: none"> Руководители/менеджеры 	Администрирование: <ul style="list-style-type: none"> Центр управления знаниями (руководитель центра УЗ) Реализация: <ul style="list-style-type: none"> Назначенные руководители Менеджеры

<ul style="list-style-type: none"> • Внутренние тренеры, коучи, эксперты, консультанты • Внешние тренеры, коучи, эксперты, консультанты 	<ul style="list-style-type: none"> • Привлеченные специалисты (внутренние и внешние) • Специалисты корпоративных учебных (ресурсных) центров
ОБЕСПЕЧИВАЕМЫЕ ПРОЦЕССЫ (какие процессы обслуживают)	
<p>Существует три основных направления корпоративного обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Адаптация</u>: освоение корпоративных стандартов и регламентов • <u>Повышение квалификации</u>: повышение квалификационной категории, переход сотрудника на другую ступень и т.д. • <u>Развитие навыков (развитие компетенций)</u>: для развития конкретных навыков в конкретной предметной области 	<p>Постоянное повышение результативности деятельности на всех уровнях, включая отдельных сотрудников за счет:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Создания новых технологий, методологий, методик, регламентов, бизнес-процессов и т.д.
ФОРМЫ	
<ul style="list-style-type: none"> • Наставничество • Менторство • Очное обучение (повышение квалификации): семинары, лекции и т.п. • Очное обучение (развитие компетенций): тренинги, деловые игры и т.п. • Самостоятельное обучение • Дистанционное обучение (развитие квалификаций): e-learning • Дистанционное обучение (развитие компетенций): e-learning – как правило, изучение процессов общения 	<ul style="list-style-type: none"> • Поиск и создание требуемых знаний • Формализация знаний • Сохранение структуризация знаний • Распространение знаний • Коррекции знаний • Практики применения знаний
КОНТРОЛЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ	
<p>Оценка квалификаций:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Аттестация (собеседование, тестирование, практические задания) <p>Оценка компетенций:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Супервизия • Оценка «360⁰» – оценка окружающими людьми • Экспертная оценка (в т.ч. руководителями) • Самооценка 	<p>Достижение/ не достижение целей и задач проектов по УЗ</p>

Концепция непрерывного образования

Традиционная система профессионального обучения, включающая профессиональные училища, колледжи, институты и университеты, обычно решает задачу подготовки специалистов широкого профиля с базовым набором фундаментальных и прикладных знаний.

Система обучения в организации (на рабочем месте) должна в относительно короткие сроки обеспечивать адаптацию фундаментальных и прикладных знаний специалиста к профилю конкретной организации, к постоянно меняющимся требованиям конкретных рабочих позиций при внедрении новых технологий, освоении новых проектных направлений и т.д.

Существенное расширение доступа к знаниям, ставшее возможным благодаря современным информационным технологиям, в значительной мере видоизменяет характер отношений между профессионалом и непрофессионалом, организацией и сотрудником, источником и получателем знаний. Тем самым получает мощную поддержку **концепция и практика непрерывного образования**, дающая возможность человеку учиться на протяжении всей жизни, как альтернатива традиционному образованию (возможно, и весьма достойному) – один раз на всю оставшуюся жизнь.

Для построения системы непрерывного обучения персонала, как одного из важнейших элементов создания и распространения знаний, можно использовать различные формы: индивидуального обучения и консультирования, семинары, тренинги, наставничество, коучинг, обучение действием и т.д.

При современном уровне развития информационных технологий, электронных систем дистанционного обучения оптимальным является способ, основанный на синтезе разнообразных форм обучения. Речь идет о построении системы непрерывного организационного обучения персонала на основе создания сетевой среды обучения, основными элементами которой являются:

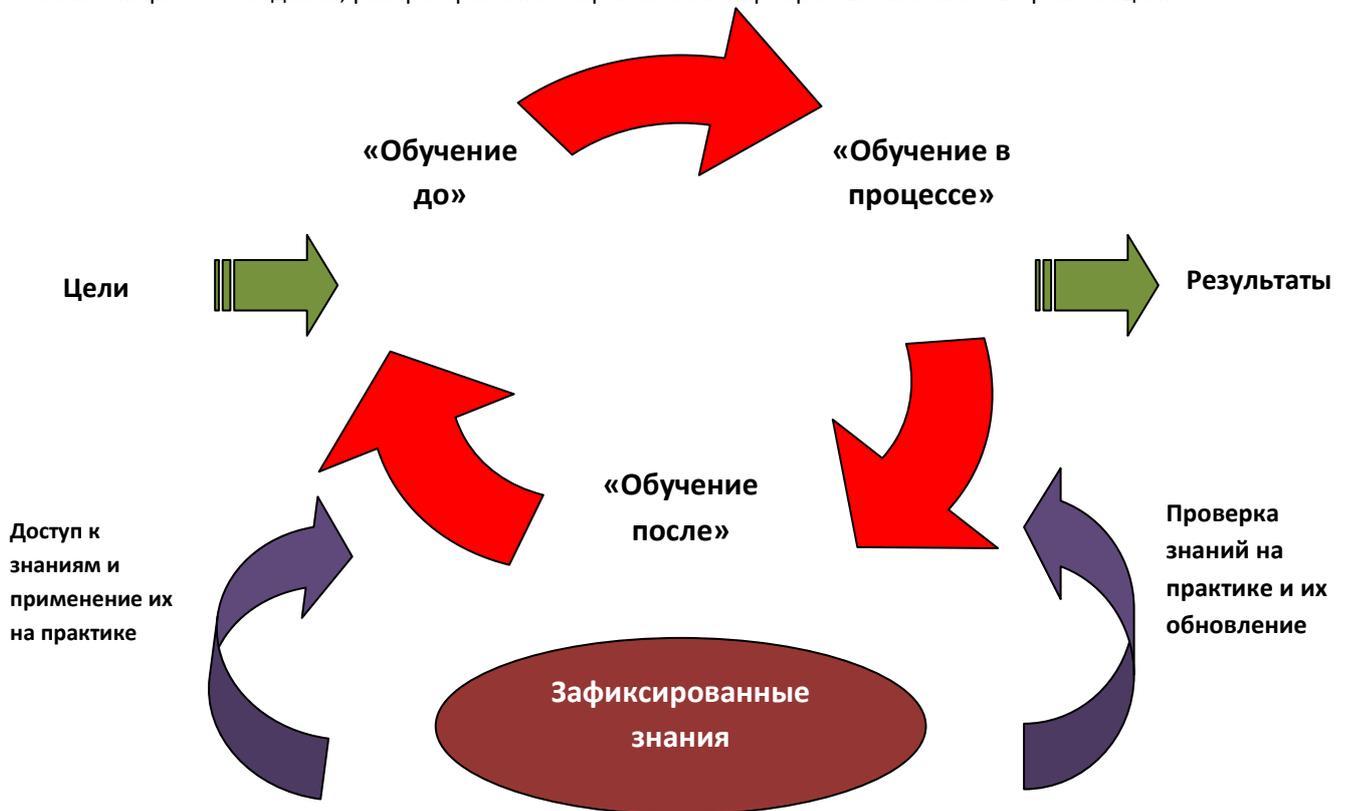
- **создание хранилища знаний** организации, корпоративная память, содержащие структурированную совокупность явных знаний в виде баз данных и знаний с соответствующими метаописаниями;
- **наличие сервера сетевой среды**, содержащего правила и методические рекомендации, обеспечивающие рациональное управление процессом освоения знания;
- **наличие Web-портала организации** с доступом к Интернету и к международным информационным ресурсам;
- **наличие тренерских кадров** по различным направлениям деятельности организации;
- **включение обучения в должностные обязанности сотрудников** и обеспечение рабочих мест необходимым оборудованием для сетевого обучения.

Такого рода **сетевая среда обучения**, развивающаяся вместе с развитием организационной системой управления знанием, позволяет:

- обеспечить массовый и в то же время персонифицированный процесс обучения сотрудников;
- обеспечить личную образовательную и личную познавательную траекторию каждому обучающемуся сотруднику с учетом его интеллектуальных способностей и индивидуальных потребностей в знаниях;
- сократить время обучения и, соответственно, отрыв специалистов от выполнения своих непосредственных должностных обязанностей, т.к. с помощью системы сетевого обучения процесс обмена и получения нового знания может проходить асинхронно («не все сразу»);
- сократить общие затраты организации на обучение, так как система сетевого обучения по сути, является лишь еще одной подсистемой организационной системы управления знаниями, создаваемой для удовлетворения многоцелевых интересов персонала.

Холистическая модель управления знаниями

Холистическая модель предполагает обобщенный подход к процессам, который позволяет понять их как целостную систему, взглянуть на них «с высоты птичьего полета». Он позволяет увидеть закономерности процессов, не вдаваясь в детали. Поэтому, когда мы рисуем холистическую модель процессов управления знаниями, у нас появляется возможность отследить закономерности создания, распространения и применения корпоративных знаний в организации.



Обучение **ДО**, обучение **В ПРОЦЕССЕ**, обучение **ПОСЛЕ** – это основные движущие механизмы холистической модели управления знаниями.

Как можно учиться **ДО**? Приступая к реализации проекта или решению задачи, важно понимать, что, скорее всего, подобную задачу уже кто-то решал. Возможно, в организации уже были аналогичные проекты, или кто-то из сотрудников имел подобный опыт в прошлом, или же необходимые знания есть за пределами компании (в том числе у клиентов или партнеров). Значит, для того, чтобы научиться ДО начала выполнения задачи и не «изобретать колесо» заново, важно знать, у кого такой опыт уже есть, где его найти и как использовать.

Как научиться в **ПРОЦЕССЕ**? Обучение в процессе – это анализ того, что происходит по мере выполнения задачи. Точнее сказать, это своего рода «сверка» плана и последующих действий. Наиболее адаптирован к обучению в процессе метод «разбора полетов».

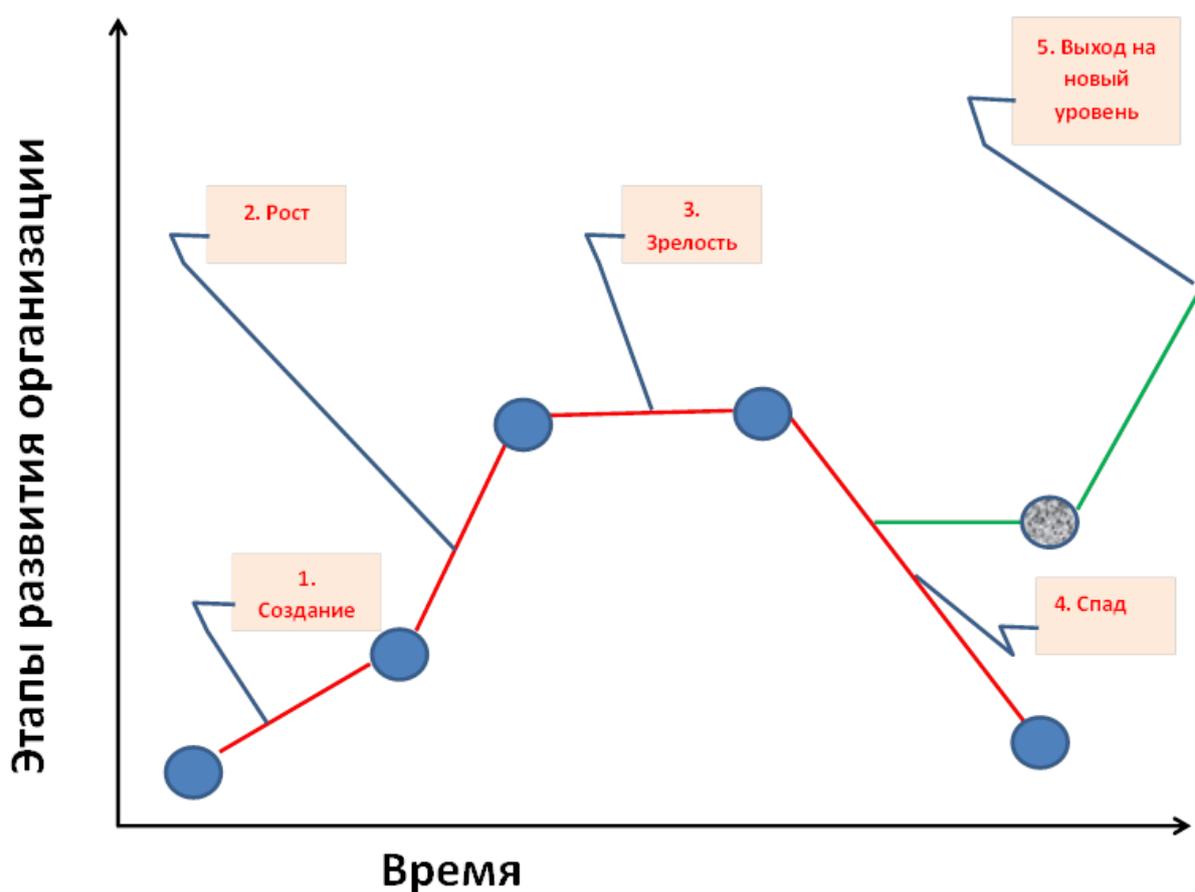
Обучение **ПОСЛЕ** происходит после выполнения задачи. Это анализ результатов и уроков проекта, в том числе и негативных, с целью получения позитивного опыта. Как видно из рисунка, необходимым элементом модели являются зафиксированные знания, которые могут быть сохранены в ресурсе любого формата (интеллектуальный актив, директория полезных ссылок, простая база знаний). Без этого элемента холистическая модель не будет работать, потому что извлеченный опыт необходимо сохранить таким образом, чтобы им можно было воспользоваться им снова.

Этапы создания корпоративного университета



Индивидуальная работа

Отметьте на рисунке, где, по Вашему мнению, на каком этапе развития находится ваша организация, и объясните, почему.



Понятие «корпоративного университета»

Корпоративный университет – это форма обучения персонала, при которой оно ведется «в стенах» самой организации и, в основном, ее собственными силами.

Обучение в корпоративных университетах выгодно отличается и от академического образования, и от пользования услугами внешних провайдеров обучения тем, что имеет предельно практическую, целевую направленность. В них сотрудники обучаются именно тому, что необходимо для их работы и для реализации стратегических целей организации, вместо того чтобы проходить общетеоретическую или обобщенно-практическую подготовку без учета конкретной специфики, относись она к деятельности самой организации или к актуальной ситуации, в которой она находится. В этом и состоит главное преимущество такого обучения персонала. Однако это далеко не единственное преимущество: с помощью корпоративного обучения можно поставить развитие сотрудников на постоянную основу, а это необходимо, если организация не хочет потерять темп, отстав от постоянно происходящих технологических и экономических изменений

Обучение в корпоративном университете ведется силами самой организации и по ее замыслу, а это значит, что оно будет соответствовать ее миссии, видению и стратегическим целям развития.



Среди целей работы корпоративных университетов – развитие необходимых организации компетенций, внедрение организационных изменений, поддержание конкурентоспособности компании, найм и удержание ценных сотрудников, развитие корпоративной культуры и трансляция ценностей организации персоналу, работа над созданием благоприятного психологического климата внутри организации.

Чтобы достичь подобной эффективности, работа корпоративных университетов должна подчиняться определенным принципам, в частности:

- Прогресс от выявления существующих проблем с производительностью к проактивному их решению и управлению изменениями. Обучение подчиняется целям организации.
- Целостный и последовательный подход к обучению вместо нерегулярных и не связанных между собой учебных мероприятий.
- Ответственность за эффективность обучения лежит не только на специалистах по нему, но и на самих обучающихся, их менеджерах, руководстве.
- Оценка обучения ведется постоянно, с применением всех необходимых для этого технологий.
- Поставка обучения организована так, чтобы оно было целевым, своевременным и доступным для всех, кому это необходимо.
- Функционирует единая система обучения, которая при этом побуждает сотрудников к совместной работе.
- Ценность обучения для бизнеса демонстрируется на основе комплексной методологии оценивания его эффективности.

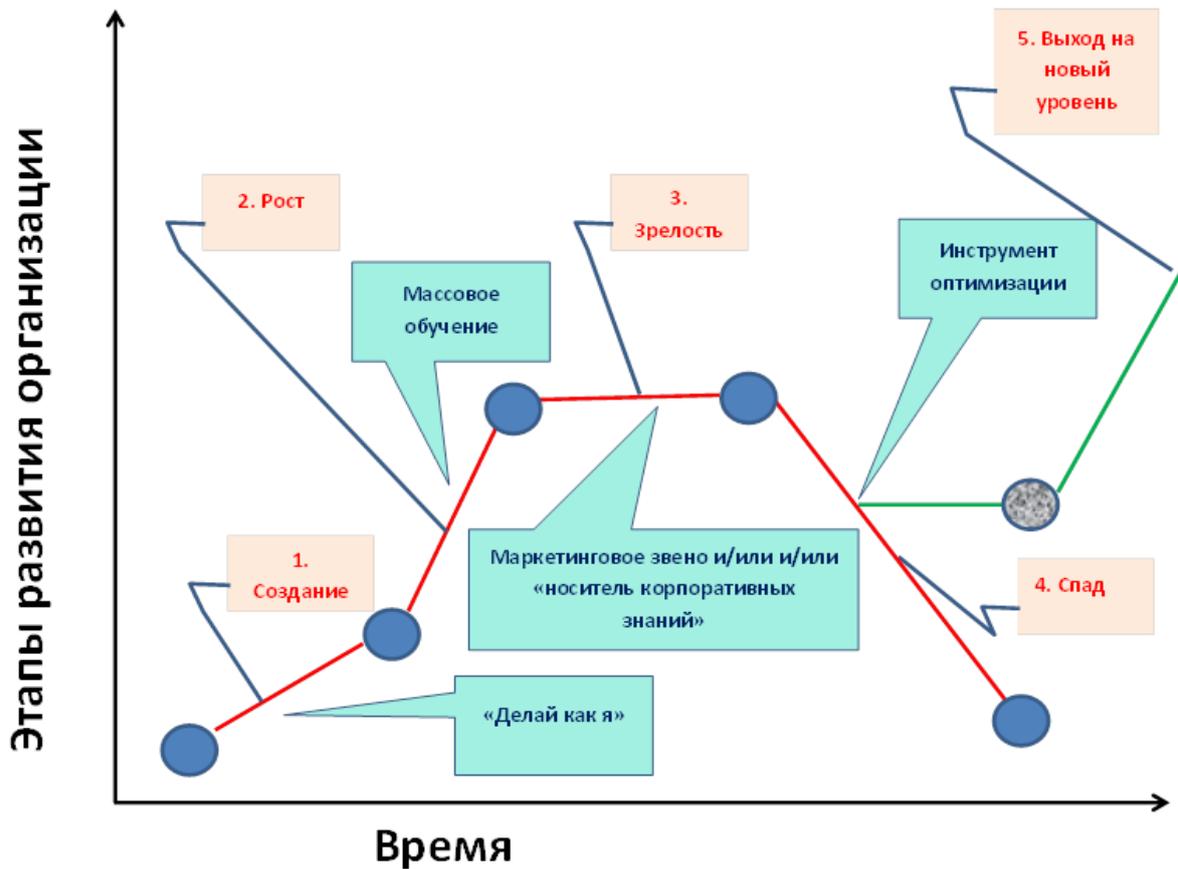


Корпоративный университет – это не всегда некое юридическое лицо или конкретное подразделение. Скорее это некая философия, часть корпоративной культуры. Его наличие показывает, что организация в состоянии понять свои нужды на рынке и принять решение о необходимых трансформациях кадров. Если необходимо придать корпоративному университету некую форму, это может быть отдел, департамент, дочернее предприятие – в зависимости от объема образовательных программ.

Проектирование процессов корпоративного обучения

Проектирование процессов корпоративного обучения тесно связано со стадией развития организации и ее стратегическими целями. Влияние жизненного цикла организации на тип обучения представлен ниже в таблице и на рисунке.

Формат работы	«Делай как я»	«Массовое обучение»	«Маркетинговое» и/или «носитель корпоративных Знаний»	«Инструмент оптимизации»
Целевая аудитория	сотрудники	сотрудники, кадровый резерв	сотрудники, кадровый резерв, партнеры, клиенты	сотрудники
Направления	наставничество, обучение на рабочем месте	семинары, тренинги	семинары, тренинги, обучение действием, коучинг и т.п.	семинары, тренинги, обучение действием
Структура	отсутствует	специалист по обучению, отдел по обучению	отдельное подразделение в рамках HR, либо за ее рамками	есть
Задачи	обучение продукту, стандартам эффективности	обучение продукту, стандартам эффективности, развитие кадрового резерва	управление знаниями, изменениями, повышение квалификации	Оптимизация издержек, повышение качества, решение задач для выживания организации
Система	отсутствует	привязана к бюджетному планированию, формируется на основе заявок руководителей	формируется бюджет корпоративного университета, на основе потребностей в обучении на стратегическом и оперативном уровне, автоматизация процессов обучения, сайт	присутствует



Создание системы корпоративного обучения



- **бенчмаркинг** (изучение конкурентов):
 - ✓ определение компаний-эталонов для проведения бенчмаркинга;
 - ✓ разработка структуры информации (какую информацию необходимо собрать);
 - ✓ организация сбора информации о корпоративных университетах выбранных компаний;
 - ✓ анализ и систематизация собранной информации;
- **разработка стратегии системы обучения** (на основании стратегических целей и задач организации):
 - ✓ выработка Миссии СО;
 - ✓ выработка Генеральной цели СО;
 - ✓ определение Стратегии достижения Генеральной цели СО;
 - ✓ определение модели СО;
 - ✓ разработка основных принципов функционирования СО;
 - ✓ разработка концепции СО;
 - ✓ разработка первоначального бизнес - плана
 - ✓ определение места СО в структуре организации;
- **разработка оперативных планов работы:**
 - ✓ определение продуктов СО;
 - ✓ проектирование процессов СО;
 - ✓ разработка организационной структуры СО;
 - ✓ выработка должностных обязанностей сотрудников СО;
 - ✓ разработка мотивационных схем сотрудников СО;
 - ✓ определение принципов взаимодействия с внешней средой;
 - ✓ определение внешних провайдеров;
 - ✓ разработка нормативной документации;
- **создание (получение) ресурсов для оперативной деятельности** (люди, оборудование, первичная методология и т.д.):
 - ✓ разработка бюджета обучения;
 - ✓ поиск и привлечение персонала;
 - ✓ поиск и привлечение преподавательского/тренерского состава;
 - ✓ подготовка и организация офисного помещения;
 - ✓ подготовка и организация учебных помещений (классов);
 - ✓ приобретение программного обеспечения (автоматизация обучения, СДО);
 - ✓ определение необходимых материально-технических и методических ресурсов
- **проведение маркетинга** (для продажи своего продукта – обучающих мероприятий и продуктов):
 - ✓ разработка стиля СО;
 - ✓ разработка стратегии продвижения СО;
 - ✓ создание сайта СО;
 - ✓ создание маркетинговой продукции – буклеты, флайеры, значки, блокноты, тетради с символикой и т.д.);
 - ✓ внутренний маркетинг СО через систему внутренних коммуникаций;
 - ✓ развитие методологического обеспечения системы обучения.

Планирование и организация обучающего мероприятия

Организация разных по формату обучающих мероприятий может отличаться. Однако существуют общие позиции по планированию и организации обучающего процесса, которые призваны обеспечить его эффективность. Один из таких подходов обозначен как «*подход ADDIE*» (см. рисунок ниже):

- анализ потребностей в обучении (на основе потребностей организации в развитии);
- разработка программ обучения (какие курсы, семинары, тренинги);
- детализация программ обучения (разработка конкретных учебных программ плюс «кто, где, когда и каким образом»);
- проведение обучения;
- оценка эффективности обучения.



Ключевые источники информации для потребностей в обучении:

- стратегия организации (стратегические цели и задачи организации);
- анализ реальных процессов управления по целям;
- анализ реальных процессов управления компетенциями;
- анализ реальных процессов управления потенциалом организации.

Схема анализа потребностей может быть представлена следующим образом:



Измерение эффективности работы корпоративного обучения

Обучение не существует ради самого обучения! Эффективная система обучения – это та система, которая достигла поставленных целей и результаты которой можно измерить в соответствующих единицах. Для того чтобы быть эффективным, обучение обязательно должно иметь правильные долгосрочные цели и быть сопряженным с основными бизнес-процессами организации.



Обучение должно четко отвечать бизнес-задачам, а каждая программа, или тренинг быть ориентированными на процесс достижения бизнес-целей.

Показателем правильно поставленной цели обучения персонала является связь каждого учебного модуля с конечной целью деятельности организации и с измеримыми результатами деятельности персонала.

Выбор методов и инструментов оценки эффективности обучения зависит от целей обучения и целей самой оценки.

Целями оценки обучения могут быть ответы на следующие вопросы:

- Нужно ли продолжать программу обучения?
- Как можно усовершенствовать программу обучения?
- Как можно повысить эффективность обучения?
- Как быть уверенным, что обучение соответствует стратегии организации?
- Как продемонстрировать руководству ценность обучения?

Можно оценивать изменившийся уровень знаний, навыков, а можно оценивать изменение поведения сотрудников или удовлетворенность сотрудников тренингом. В любом случае при проведении оценки необходимо ориентироваться, прежде всего, на те изменения, которые произошли в организации после и вследствие обучения. Ниже представлена схема различных уровней оценки эффективности обучения (метод Киркпатрика):



Сравнение эффективности методов развития (исследование McKinsey, 2000)



Эффективность сотрудника – от чего она зависит? (модель Томаса Гилберта)

Томас Гилберт, известный американский финансист, изучая процессы повышения производительности труда в различных компаниях, выделил некоторые закономерности в том, от чего зависит эффективность сотрудников. Он разделил все факторы влияющие, по его мнению, на эффективность труда, на две большие группы – внешние и внутренние. Результаты получились очень интересными. Практически две трети эффективности определяется внешними (лежащими «вне сотрудника») факторами (см. таблицу ниже).

Так, модель Гилберта утверждает, что от информации и знаний зависит почти половина успеха (44%), а вот мотивация и вознаграждение влияют на эффективность в значительно меньшей степени (20%). Таким образом, игнорирование обучения и обмена информацией могут стать для организации критическим фактором провала всей деятельности.

	Информация	Инструменты	Мотивация
Внешние факторы	<p>Информация 35%</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Значимая и частая обратная связь по поводу адекватности выполнения задач 2. Описание ожиданий от работы, постановка задач 3. Четкие и понятные инструкции 4. Понимание стандартов эффективного и неэффективного выполнения работы 	<p>Ресурсы 25%</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Инструменты, ресурсы, время, материалы, необходимые для успешного выполнения работы 	<p>Вознаграждение 14%</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Адекватное материальное поощрение за успешное выполнение задач 2. Доступность материальных поощрений 3. Возможность развития карьеры 4. Понимание последствий за неуспешное выполнение задач
Внутренние факторы	<p>Знания 11%</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Систематическое обучение, отвечающее требованиям эффективной реализации задач 2. Расстановка сотрудников в соответствии со знаниями, умениями и навыками 	<p>Условия труда 8%</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Гибкий график работы 2. Эффективная организация труда (сезонность, смены) 3. Эффективная адаптация персонала 	<p>Мотивы 6%</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Личная заинтересованность сотрудников в работе 2. Правильный подбор нужных сотрудников в нужное место



РОССИЙСКИЙ КРАСНЫЙ КРЕСТ
РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР
по вопросам ВИЧ-инфекции и туберкулеза
г. Москва, 117036
Черемушкинский проезд, дом 5
тел. (+7)4991261751,
e-mail: tb@redcross.ru
www.redcross.ru

Тренинг I степени для слушателей
«Менеджмент знаний»

2015г.

Рабочая тетрадь участника тренинга

Подготовлено
Группой технической поддержки
Ресурсного Центра по вопросам ВИЧ-инфекции и туберкулеза
Российского Красного Креста
в рамках программы
«Региональная Инициатива по здравоохранению
в странах Евразийского региона»



Группа технической поддержки РЦ РКК
Россия, г. Иркутск, 664005
ул.2 Железнодорожная,9
тел./факс +7 (3952) 38 25 57
e-mail: hivirk@mail.ru
www.redcross-irkutsk.org