https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА СОЦИОЛОГИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

А.Э. МОСИЯШ
М.А. ПЕТРОВ
М.А. ГРИДНЕВА

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ И НЕПРЕРЫВНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Учебное пособие

ИЗДАТЕЛЬСТВО САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
2023

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ББК 60.82
М81

Мосияш А.Э.

М81 Управление знаниями и непрерывное развитие персонала : учебное пособие / А.Э. Мосияш, М.А. Петров, М.А. Гриднева. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2023. – 128 с.

ISBN 978-5-7310-6059-2

Учебное пособие содержит теоретические аспекты, практические кейсы и ситуации, в том числе модели и методы управления знаниями в реальной деятельности компании. Большое внимание уделено вопросам как накопления, трансляции и оценки новых знаний компании, так и непрерывного образовательного и личностного роста персонала, управления трудовым потенциалом и карьерным развитием персонала компании.

Предназначено для магистрантов укрупненной группы 38.00.00 «Экономика и управление», а также аспирантов, преподавателей, управленцев и всех, кто интересуется вопросами управления знаниевым и человеческим капиталом компании.

The textbook contains theoretical aspects and practical cases and situations, including models and methods of knowledge management in the actual activities of the company. Much attention is paid to the issues of both accumulation, translation and evaluation of new knowledge of the company, as well as continuous educational and personal growth of personnel, management of labor potential and career development of the company's personnel.

The textbook is intended for undergraduates of the enlarged group 38.00.00 “Economics and Management”, as well as graduate students, teachers, managers and everyone who is interested in managing the company's knowledge and human capital.

ББК 60.82

Рецензенты: д-р экон. наук, профессор **И.М. Алиев**
канд. экон. наук, доцент **Н.С. Славецкая**

ISBN 978-5-7310-6059-2

© СПбГЭУ, 2023

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение 5

Глава 1. Возникновение и развитие концепции «Менеджмент знаний» 6
1.1. Истоки возникновения и развитие концепции 6
1.2. Понятие, виды, свойства и функции знаний 10
1.3. Система управления знаниями 17

Глава 2. Современные модели и подходы к управлению знаниями ... 22
2.1. Модель управления знаниями И. Нонаки и Х. Такеучи 22
2.2. Модель управления знаниями Х. Крмара и Дж. Рехойзера 28
2.3. Современные подходы к управлению знаниями 35

Глава 3. Формирование и развитие системы управления знаниями в обучающейся компании 40
3.1. Теории обучения и «Обучающаяся компания» 40
3.2. Создание, накопление и использование знаний 46
3.3. Оценка эффективности системы управления знаниями 53

Глава 4. Трудовой потенциал работника 59
4.1. Составляющие трудового потенциала работника 59
4.2. Формирование трудового потенциала работника 62
4.3. Развитие трудового потенциала работника 64

Глава 5. Мотивационные аспекты развития персонала 72
5.1. Внешняя и внутренняя мотивация к развитию 72
5.2. Положительная и отрицательная мотивация к развитию 74
5.3. Сопротивление обучению 77

Глава 6. Современные технологии обучения и развития персонала 81
6.1. Методы обучения и развития персонала 81
6.2. Непрерывно обучающаяся организация 87
6.3. Непрерывное обучение как необходимая компетенция 90
6.4. Развитие управленческого персонала 94

Глава 7. Система управления карьерой в организации 99
7.1. Карьера как процесс и результат профессионального развития 99
7.2. Формирование системы управления карьерой персонала 101
7.3. Технологии управления карьерой в организации 104

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Глава 8. Кадровый резерв как элемент системы профессионального развития персонала 108
8.1. Работа с кадровым резервом как технология развития персонала 108
8.2. Особенности работы с резервом на выдвижение 110
8.3. Особенности работы с резервом руководителей 114

Глава 9. Индивидуальное профессиональное развитие работников организации 117
9.1. Личность как субъект планирования карьеры 117
9.2. Развитие карьеры на индивидуальном уровне 119

Заключение 123

Библиографический список 124

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность вопросов, освещаемых в учебном пособии «Управление знаниями и непрерывное развитие персонала», обоснована рядом причин. Прежде всего, данный учебный курс даёт возможность по-новому посмотреть на такой уникальный и специфический вид интеллектуального капитала, как знания, которые позволяют не только значительно повысить экономическую эффективность компании, но и правильно построить персональную траекторию образовательного и профессионального роста сотрудников, а следовательно, развить её кадровый потенциал.

В рамках данного учебного пособия рассматриваются два раздела, объединённые общим названием «Управление знаниями и непрерывное развитие персонала», целью которых является ознакомление обучающихся с теорией управления знаниями, а также вопросами управления трудовым потенциалом работников и построения эффективной модели непрерывного развития персонала.

Цель пособия заключается в том, чтобы ознакомить обучающихся с уникальными моделями и подходами в управлении знаниями и непрерывным развитием персонала, которые вносят существенный вклад в достижение экономической, социальной и технологической эффективности социально-экономических систем, могут быть выражены в росте объёма прибыли компаний, а также повышении эффективности технологий управления, обеспечении быстрого профессионального и личного роста персонала компании – носителей знаний.

Изучение материалов учебного пособия даёт обучающимся представление о современных подходах к управлению специфическими нематериальными активами компании, которые являются частью её интеллектуального капитала, называемых знаниями. Организационные знания развиваются благодаря знаниям каждого сотрудника и включают в себя принципы, факты, навыки, правила, методы, обеспечивающие деловую активность организации и её кадровый потенциал. Результатом изучения материалов пособия является то, что обучающиеся должны узнать, как эффективно управлять знаниями, позволяя персоналу непрерывно развивать свой потенциал, расти профессионально и выходить на новый уровень. Учебный курс представляет ценность для изучения компаний, которые выбрали инновационный путь развития через наращивание своего интеллектуального капитала – неявные знания. Неявные знания сегодня во всем мире признаны ведущим фактором экономического роста и развития страны. Учебное пособие предназначено для магистрантов укрупненной группы 38.00.00 «Экономика и управление», а также всех, кто интересуется вопросами управления человеческим капиталом компании.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Глава 1. ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ «МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ»

1.1. Истоки возникновения и развитие концепции

1. Признаки и процессы экономики знаний, ускоренный рост знаний. Развитие экономики знаний привело к возникновению концепции «Управление знаниями», которая стала наиболее актуальной в эпоху всеобщей информатизации и цифровизации. Рассмотрим признаки и процессы ускоренного развития экономики знаний, основные развития когнитивной экономики. *К отличительным признакам экономики знаний* относятся следующие [1, с. 14]:

Развитие сетевой экономики, её глобализация и виртуализация; знания пересекают границы предприятия, отрасли и страны; организации становятся независимыми от времени и пространства, работы могут выполняться в разных местах.

Демассификация и персонализация, т.е. уменьшение необходимости использования концентрации в одном месте труда, материалов и капитала, массовая кастомизация, разработка товаров и услуг, удовлетворяющих уникальные потребности отдельных клиентов.

Дезинтермедиация и сокращение жизненного цикла продукта, т.е. ликвидация посредников между организацией и клиентами, ведение бизнеса в режиме реального времени.

Дискриминационное ценообразование и инвестирование в интеллектуальный капитал, решения по ценообразованию обосновываются временем и местом предложения товаров и услуг, происходит смещение фокуса управления: с материальных потоков и запасов – к нематериальным.

Интеграция и конвергенция, способствующие, с одной стороны, созданию партнёрства, установлению взаимосвязей внутри и между организациями, между потребителями, а с другой – объединению ранее разрозненных отраслей для производства новых продуктов и услуг (например, телекоммуникации).

Символизация товаров – предполагает развитие цифровых технологий. Электронные символы представляют на рынке физические товары.

В современном мире происходят следующие процессы [1, с. 5-8]: *глобализация,* которая характеризуется облегчением и расширением межстрановых перетоков материальных и финансовых ресурсов, людей и институтов; *мировая тенденция к развитию информационных и коммуникационных технологий,* ведущая к переизбытку информации и требующая ее структуризации и превращения в знания; *экологизация и миниатюризация техники и технологий,* которые обеспечивают переход к

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ресурсосберегающему типу производства, уменьшению нагрузки на природные ресурсы, открывают просторы для роста наукоемкого производства; *переход мировой экономики к шестому технологическому укладу* и интенсивному развитию нанотехнологий и клеточных технологий; *когнитивизация,* предполагающая расширение масштабов социально-экономического и политического влияния «экономики знаний», в которой знания рассматриваются как основной ресурс (или фактор) устойчивого экономического роста. В новых условиях появилась объективная необходимость в накоплении, складировании и систематизации информации; в производстве, визуализации знаний и организации доступа к ним; в организации обмена и совместном использовании знаний для принятия управленческих решений.

Впервые термин «экономика знаний» был введен в оборот австро-американским ученым Фрицем Махлупом [2] в 1962 г., значимость которого он обосновывает тем, что характеризует экономику, в которой знания играют решающую роль в обеспечении конкурентоспособности компаний на рынке товаров и услуг и устойчивого роста и развития экономики страны. По результатам экспертной оценки с середины прошлого века объём знаний, которыми располагает человечество, удваивается через каждые 20 лет. Из всего объёма знаний, которыми располагает человечество, 90% получены за последние 30 лет, так же как 90% от общего числа учёных и инженеров, подготовленных за всю историю цивилизации, являются нашими современниками. Экономика знаний, создавая условия для процесса непрерывного производства новых знаний, сама обучается, изменяется и прогрессивно развивается, обеспечивая тем самым постоянный экономический рост. В целом, в процессе всего эволюционного развития человечества рост знаний, по мнению учёных, происходит с ускорением, и этот процесс остановить нельзя.

Согласно датскому экономисту Гьялту Хуппесу и белорусскому учёному Владимиру Лабоцкому [3, с. 23], можно выделить *следующие причины ускоренного роста знаний: во-первых,* знания ведут ещё к большим знаниям. Дело в том, что одно открытие влечёт за собой другое. Знания представляют собой генерирующий «сырьевой материал»: чем больше имеешь знаний, тем больше их открываешь, чем больше их открываешь, тем больше их имеешь; *во-вторых,* благодаря развитию и применению инновационных информационно-коммуникационных технологий происходит быстрый обмен знаниями, который также способствует интенсивным процессам накопления, трансляции и использования большого объёма новых знаний.

Экспертный анализ публикационной активности, проведенный за 10-летний период времени, показывает, что среднегодовые темпы роста ко-

личества новых научных рецензируемых журналов в мире составили более 4%, в то время как среднегодовые темпы роста числа публикуемых статей в мире возросло до 3,0%. А по некоторым странам этот показатель превышает 10,0%. Другой факт, отмеченный экспертами, заключается в том, что количество учёных удваивается через каждые 5 лет, а количество страниц научных публикаций на одного учёного увеличилось почти на 70% [4, с. 17].

Глобализация и обострение конкуренции побуждают компании искать новые конкурентные преимущества, что ведёт к быстрому развитию информационных технологий, которые повышают общий технологический уровень производства и ускоряют процесс создания новых знаний. Если рассматривать сырье и инфраструктуру как характеристики когнитивной экономики, то основным сырьем выступает информация, которая не исчезает и не отчуждается. Инфраструктурой выступает Интернет.

Основными институтами экономики знаний являются интеллектуальная собственность, динамичная конкуренция и низкие барьеры входа на рынок. *Ведущим фактором успеха* выступает наука, самостоятельная и обособленная отрасль, производящая особый интеллектуальный продукт – знания, имеющие короткий «жизненный цикл».

Специфика современного труда заключается в том, что, *во-первых,* имеет место преобладание интеллектуального и творческого труда; *во-вторых,* основными видами деятельности являются те, которые связаны с переработкой информации и использованием знаний. Важное место в деятельности обучающихся компаний занимает *управление знаниями,* поскольку от эффективности данного процесса зависят успешность и конкурентоспособность на рынке товаров и услуг.

По мнению Карла Далмана [5], существует четыре направления развития экономики знаний: стимулирование эффективного использования существующих знаний и создание новых является первым направлением. Следующим трендом является обучение и подготовка общества, способного создавать и использовать новые знания. Далее следует создание динамичной информационной инфраструктуры, способной обеспечивать эффективные коммуникации, распространение и получение информации. И наконец, создание эффективной инновационной системы, включающей в сеть компании, исследовательские центры, университеты, консалтинговые организации, является последним курсом развития экономики знаний. Развитие новой когнитивной экономики, *с одной стороны,* определило необходимость организации эффективного производства, распределения и использования знания; *с другой* – обосновало необходимость согласования этих функций, что привело к созданию нового направления деятельности – менеджмента знаний.

2. Тренды развития экономики знаний. Мировые державы определили стратегические направления развития конкурентоспособной экономики, основанной на непрерывном внедрении и использовании новых знаний [1, с. 18]. *Финляндия* определила в качестве основных направлений развития знаниеёмкой экономики улучшение качества жизни, создание развитых информационно-коммуникационных технологий и превращение страны в конкурентоспособную устойчивую экономику. Построение когнитивной экономики *Канада* видит через «революцию знаний» и ожидаемые изменения в экономике Канады, в которой знания будут играть ведущую роль. В качестве ориентиров для своей экономики знаний *Китай* обозначил мотивацию к генерации и использованию новых знаний, инвестирование в человеческий капитал, развитие научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок и активное использование глобальных знаний. Вектором построения знаниеёмкой экономики в *Южной Корее* является интенсивное развитие отраслей экономики, связанных с информационно-коммуникационными технологиями, и обеспечение честной конкуренции. *Россия* ориентирована на создание и развитие экономики знаний, основанной на нанотехнологиях и нанопродуктах, т.е. экономики, опирающейся на развитие естественнонаучного, технического и информационного направлений.

3. Периодизация развития экономики знаний. Рассмотрим этапы развития когнитивной экономики и концепции управления знаниями, но сначала рассмотрим периодизацию развития экономики знаний, которую провели российские учёные Н.М. Абдикеев и А.Д. Киселев [6, с. 103-107]. Они выделили три этапа: с 1959 по 1985 г. происходит *формирование концепции постиндустриального общества и представления о новом типе «работник знания».* В период с 1986 по 1995 г. появляются *альтернативные подходы к концепции управления знаниями*. А с 1996 г. активно разрабатываются и внедряются *технологии управления знаниями*.

4. Концепция «Управление знаниями». Подходы и технологии управления знаниями. Концепция «Управление знаниями» построена таким образом, что производством новых знаний занимаются учёные и специалисты, а управлением знаниями – менеджеры; она даёт компаниям возможность максимизировать стоимость знания, которым они владеют; повышает способность компании к непрерывному обучению, позволяет ей приспосабливаться к изменениям окружающего мира, опережать конкурентов. Процесс обучения теперь сосредотачивается на получении умений и навыков, ориентированных, прежде всего, на практику. Квалифицированные работники тратят силы на поддержание своей квалификации на самом высоком уровне, непрерывно генерируя новые и лучшие знания. По мнению специалистов, единственным ограниченным ресурсом является время на обучение и адаптацию к изменениям.

В теории и практике когнитивной экономики получили развитие три альтернативных подхода к управлению знаниями [7, с. 14-23]: первый подход, называемый скандинавским (европейским или шведским), был разработан и предложен шведским учёным К. Свейби, который в 1986 г. написал первую в мире монографию по управлению знаниями, а в 1994 г. защитил впервые в мире диссертацию по этой же проблеме. Следующим является американский подход, у истоков которого стоял К. Вииг. В 1986 г. К. Вииг впервые использовал термин *"Knowledge Management"*, а первую в мире статью по управлению знаниями выпустил в 1990 г. Далее следует японский подход, авторами которого являются И. Нонака и Х. Такеучи. В 1995 г. И. Нонака и Х. Такеучи выпустили книгу «Компания – создатель знания: зарождение и развитие инноваций в японских фирмах» [8].

Этап формирования технологий управления знаниями характеризуется как период «бума знаний». Последние 20-25 лет характеризуются интенсивными процессами создания и внедрения новых технологий управления знаниями. Так, в 1996 г. в зарубежных вузах появились первые кафедры по управлению знаниями. В 1997-1998 гг. выходят в свет пять монографий по управлению знаниями в США, а также книга Т. Давенпорта и Л. Прусака «Рабочее знание: как организации управляют тем, что они знают». Кроме того, был организован запуск проекта по управлению знаниями в Швейцарии *"Live+"*.

Международная федерация библиотечных ассоциаций и учреждений (IFLA) поднимает вопрос о роли технологий по управлению знаниями и их влиянии на библиотечно-информационную деятельность. В 1999 г. организовывается международная ежегодная конференция по управлению знаниями в Европе *"Knowledge Management Europe"* и создается институт управления знаниями – Institute for Knowledge Management. В 2002 г. корпорация «Майкрософт» определила четыре области использования плана по управлению знаниями: проектирование и разработка продукта; работа с заказчиками и разрешение проблем; бизнес-планирование; управление персоналом.

В России 2003-2004 гг. характеризуются как «период активного управления знаниями». В 2003 г. вышла в свет монография Б.З. Мильнера [9] «Управление знаниями: эволюция и революция в организации», а в 2004 г. был запущен проект «Технологии управления знаниями».

1.2. Понятие, виды, свойства и функции знаний

1. Понятие «знание» и подходы к его определению. Знания в нашей жизни играют важную роль, что вызвано развитием науки и техники, прогрессом информационно-коммуникационных технологий, а также общей

тенденцией глобализации и цифровизации современного общества. От того, насколько активно идёт процесс генерации новых знаний и их использование в деятельности компаний, зависит успех их деятельности и экономический рост любой страны.

Согласно Клаусу Экку, знание понимается как комплекс идей, методов, ценностей и норм в рамках одной или нескольких научных дисциплин [10]. Этот подход можно определить как научный. Познавательный или философский подход полагает, что знание можно определить как форму существования и систематизации результатов познавательной деятельности человека и как субъективный образ объективной реальности, т.е. адекватное отражение внешнего и внутреннего мира в сознании человека в форме представлений, понятий, суждений, теорий.

В теории искусственного интеллекта знание понимается как совокупность данных о мире, включающих в себя информацию о свойствах объектов, закономерностях процессов и явлений, а также правилах использования этой информации для принятия решений. Кроме того, знание понимается как конечный результат (продукт) весьма сложного процесса познания и производственный ресурс, средство транзакции, средство тезаврации, консолидации общества и воспроизводства общественных институтов. Знание можно представить как особый рыночный фактор. На рынке, представляющем особое информационное устройство, имеет место выявление, использование и координация знаний миллионов независимых друг от друга людей. Конкурентный рынок позволяет обеспечить минимизацию неизбежной асимметрии информации, синтез конкретного (т.е. практических навыков, умений, мастерства, профессиональных приемов) и абстрактного знания.

Рассмотрим знание как нематериальный (интеллектуальный) актив. Знание определяется как результат специфических интеллектуальных усилий, т.е. использование информации для достижения определенной цели, а также сочетание практического опыта, индивидуальных ценностей, контекстной информации, интуиции экспертов, которое создает основу для создания новых знаний и опыта. Кроме того, знание характеризуется как умение на основе информации принимать эффективные решения, делать правильные выводы.

Согласно информационному подходу, знание понимается, *с одной стороны*, как набор информации, комбинация опыта, контекста, интерпретации и размышлений или то, что воплощено в технические навыки и умения, *с другой* – как идеи, которые приобретаются и которыми делятся.

Рассмотрим подход к созданию знания, получивший название *«DIKW-иерархия»* [11] (рис. 1.1):

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

DATA – Получение данных



INFORMATION – Превращение данных в информацию

KNOWLEDGE – Получение знаний



Знания могут быть получены в процессе обучения

WISDOM – Превращение знаний в мудрость

Рис. 1.1. Уровневый подход к созданию знания: «DIKW-иерархия»

Он включает четыре уровня знания: *первый* понимается как получение данных *(Data)* из разных источников: исследований, сбора данных и из открытий. *Второй* уровень предполагает превращение данных в информацию *(Information)* после их организации и систематизации. *Третий* уровень представляет собой получение знаний *(Knowledge).* Знания содержат сложность опыта, они создаются по крупицам в процессе опыта и практики обучающегося. Знание само по себе не передаётся от одной личности к другой, оно переходит от одной персоны к другой в процессе обучения и практического опыта. *На четвертом* уровне происходит превращение знаний в мудрость *(Wisdom).* В отличие от информации знания динамичны и близки к действиям. Знание можно определить как неизмеряемый информационный ресурс, воплощенный в документах, хранилищах, рутинах, структурах, практических действиях и культуре. Кроме того, знания выступают в качестве стратегической информации, превращённой в понимание, знания для руководства к действиям.

2. Виды знаний. В теории и практике управления знаниями существует большое разнообразие классификаций знаний. Рассмотрим виды организационного знания. Согласно ученым А.Л. Гапоненко и Т.М. Орловой [12], знания, которые используются в организациях и компаниях, бы-

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

вают общими и специальными. К общему знанию, которым обладают аналогичные организации отрасли, относятся знания о способах производства продукции, о базовых отраслевых технологиях, а также знание, которое разделяют все компании (универсальные принципы, знания о фундаментальных законах). К специальному знанию относятся, например, ноу-хау, результаты исследования рынка продукции, особая корпоративная культура, специфические методы управления, оригинальные методы мотивации персонала и др. Специальное знание является источником конкурентного преимущества.

По функциональному признаку (или области деятельности) различаются стратегические (определяющие перспективы развития компании), маркетинговые (касающиеся рынка, исследования спроса и предложения), технологические (связанные с процессами производства), коммуникационные (характеризующие взаимодействие сотрудников и взаимосвязи с партнерами и стейкхолдерами), финансовые (отражающие денежные потоки) и другие знания.

По носителю знания различают индивидуальные и групповые знания. Причём, и индивидуальные, и групповые знания могут быть как явными, так и неявными. Индивидуальные явные знания включают знания отдельных людей, которые могут быть записаны и переданы в виде документов. Индивидуальные неявные представляют собой умения отдельных людей, их компетенции, нормы и верования, существующие вместе со своими носителями. Групповые явные знания образуют знания групп людей, которые можно кодифицировать (например, нормы взаимодействия, процедуры). В групповые неявные знания включаются знания групп людей, которые невозможно кодифицировать и передать в виде документа (например, групповая культура, рутины и нормы).

Эксперт в области управления знаниями Виктория Олешко [13] выделяет другие классификации знания. Например, *по способу приобретения* инкрементальные (постепенно наращиваемые знания); случайные (или эксидентальные); и прорывные (или инновационные).

3. Соотношение понятий «данные», «информация», «знание» и «мудрость». Разберём вопрос о соотношении понятий «данные», «информация», «знание» и «мудрость», а также изучим основные свойства знаний и их функции. Рассмотрим процесс получения знаний и мудрости из данных (рис. 1.2). Сначала из разных источников мы получаем ДАННЫЕ, т.е. неструктурированные отдельные факты или сведения об объектах, зафиксированные определённым образом. После прохождения процедуры обработки, например, после анализа и систематизации, контекстуализации, коррекции, категоризации и сжатия данные превращаются в такую категорию, как ИНФОРМАЦИЯ, т.е. в систематизированный, структури-

рованный поток данных, используемый для осуществления какой-либо деятельности. Далее информация подвергается таким процедурам, как сравнение, установление связей, оценка и определение цели и области её применения. И она превращается в ЗНАНИЯ. По мнению эксперта в области управления знаниями Виктории Олешко, отличие знаний от информации заключается в их привязке к человеку. Знания представляют собой информацию, которая усвоена человеком, рассортирована по полочкам в его мозге и прочно связана с контекстом его конкретного опыта, понятий, убеждений, идей и ценностей, т.е. знания представляют собой структурированную и систематизированную информацию, используемую для решения задач. Поскольку каждый день человек усваивает новую информацию и обогащается новым опытом, то его знания постепенно трансформируются в МУДРОСТЬ. Мудрость имеет несколько значений. С одной стороны, её можно понимать как свойство человеческого разума, которое характеризуется степенью освоения знаний и опыта, выражающееся в способности человека уместно применять их в обществе и в конкретной ситуации. С другой – в философии мудрость выступает одним из измерителей степени познания окружающего мира.



Рис. 1.2. Соотношение данных, информации, знаний и мудрости

4. Свойства и функции знаний. Знание как экономическая категория характеризуется свойствами, присущими ему как виду нематериальных активов, без которых компания не может обеспечить свою жизнеспособность и эффективное развитие в условиях глобальных конкуренции и инноваций. Можно выделить основные свойства знания [1, с. 28-29]:

Дискретность знания как продукта, т.е. конкретное знание либо создано, либо нет; не может быть знания наполовину или на одну треть.

Доступность знания, подобно другим общественным, публичным, благам, знания, будучи созданными, доступны всем.

Способность к самосохранению и кумулятивность. Знание, являясь информационным продуктом, после его потребления, не исчезает, как это происходит с обычным материальным продуктом. Знания со временем накапливаются.

Присутствие компонента знания в каждом продукте и услуге, например в модном галстуке (знание о бренде), в военном самолете (знания о технико-технологических решениях), в консалтинговых услугах (накопленные знания о предыдущих консультациях схожих клиентов), в услугах ресторана (знания о технологиях приготовления блюд и напитков).

Субъективность знания. Одни и те же знания разными людьми воспринимаются и понимаются по-разному.

Изменчивость знания. Знание и его взаимодействие можно сравнить с водоворотом. Преходящее знание будет находиться у воронки, всасываясь вниз и перерабатываясь, в то время как основополагающие принципы, находясь на периферии водоворота, будут бешено вращаться, но при этом останутся не тронутыми.

Включенность (или причастность) знания. Знания включены во владельце. Например, если работник покидает компанию, то его знания уйдут вместе с ним.

Достоверность и обоснованность знания. Например, по Платону знание есть «доказанное истинное убеждение».

Потенциальная полезность и обобщенность. Знание имеет прагматическую ценность для пользователя.

Структурированность знания, т.е. наличие на множестве единиц знания сложных структур, отражающих иерархию понятий, категорий, например «часть – целое», «род – вид», «система – подсистема – элементы».

Интерпретируемость знания означает возможность содержательного истолкования знания в терминах определенной предметной области.

Каталитическая способность знания. Знания выступают «ускорителями» создания инноваций, т.е. они всегда адекватны изменениям внешних условий, они порождают новшества (инновации) в ответ на изменения.

«Отдача знания во времени». Если материальные объекты подвержены закону убывающей отдачи, т.е. каждая дополнительная единица продукции имеет все меньше и меньше отдачи, то каждая дополнительная идея способна только генерировать новое знание, порождающее со временем лучшие товары и услуги.

Непредсказуемость длительности жизненного цикла знания. Одно знание (например, относительно модных течений) не долговечно, а другое знание (например, знание, полученное в ходе демократических перемен в Древней Греции) может оставаться актуальным надолго. Возможно, долго живут те знания, которые можно определить как мудрость. Например, актуальность древнего учения Платона не уменьшается со временем и его знания можно оценить как мудрость. К тому же сам Платон отмечал, что особенность мудрости заключается в способности понимать то, что вы знаете и чего вы не знаете.

Рассмотрим *функции управления знаниями*. Согласно одной из классификаций, выделяются следующие функции: экспортирование, интернализация, посредничество и познание. *Экспортирование* представляет собой процесс накопления знаний во внешнем хранилище и их систематизации, т.е. аккумулирование знаний. *Интернализация*, которую можно понимать как поиск знаний, удовлетворяющих потребность пользователя в знании, т.е. извлечение знаний из хранилища, их фильтрация. *Посредничество* можно определить как обеспечение доступа людей к знаниям, которые имеются в организации, т.е. сведение тех, кто ищет знания (пользователей знания) и тех, кто ими располагает (владельцев знаний). Это функция налаживания связи между заинтересованными людьми. *Познание* можно представить как трансформацию знания в действие, т.е. практическую реализацию знания, которое претерпело изменение (перемещение) в ходе трех первых функций (процедур). Познание открывает возможность сформировать произвольные взаимосвязи между отдельными фрагментами знания, используя визуальные средства навигации обо всей базе определенного рода знания, в результате чего создается новое знание.

По другой классификации выделяют: аналитическую, распределительную, охранную, интеграционную функции и функцию создания новых знаний. *Аналитическая* представляет собой поиск знания в потоке информации и её фильтрацию; выбор эффективных информационных ресурсов;

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

анализ методов деятельности, опыта и квалификации персонала; придание дополнительной ценности имеющейся информации путем выявления, отбора, обобщения. *Распределительную* функцию определяют как упорядочение знаний, оценку их полезности; классификацию по определенным критериям существующих знаний, накопленного опыта, методов работы и квалификации персонала; внесение классифицированных знаний в корпоративную память. *Охранная* функция понимается как построение барьеров на пути утечки знаний и информации. Распространяется на производственные процессы, знания о клиентах, на финансовые результаты, приобретенный опыт, стратегические планы и цели. *Интеграционная* – позволяет осуществить извлечение знаний из корпоративной памяти путем обмена знаниями между подразделениями, различными уровнями управления, а также путем обмена экспертными знаниями и опытом сотрудников и обеспечение их доступности при принятии управленческих решений, поиске идей и обучении. Функция *создания новых знаний* реализуется в процессе наблюдения за клиентами, анализа обратной связи, эталонного тестирования, а также проведения исследований и экспериментирования.

1.3. Система управления знаниями

1. Понятие «Управление знаниями» («Менеджмент знаний»). Рассмотрим сущность понятия «Управление знаниями», содержательный и процессный подходы к системе управления знаниями, а также основные компоненты и факторы системы управления знаниями и результаты её работы. Итак, Томас Давенпорт был одним из первых авторов, который определил «Управление знаниями» как процесс сбора, организации, систематизации информации, распространения и эффективного использования знания. Позднее другие авторы предложили другое понимание сути понятия «Управление знаниями». Они определили его следующим образом: *во-первых,* как систематические процессы, благодаря которым создаются, сохраняются, распределяются (транслируются или передаются) и применяются (используются) основные элементы интеллектуального капитала, которые необходимы организации для успеха; *во-вторых,* как стратегию, трансформирующую все виды интеллектуальных активов в более высокую производительность, эффективность и новую стоимость; *в-третьих,* Gartner Group предложила свою дефиницию, согласно которой под управлением знаниями понимается система, которая предполагает интегрированный подход к поиску, сбору, оценке (анализу), восстановлению и распространению всех информационных активов компании [14]. В со-

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

став информационных активов могут входить базы данных, документы, политики, процедуры, а также знания и опыт отдельных сотрудников, которые ранее не фиксировались.

2. Содержательный и процессный подходы к системе управления знаниями. Известный учёный Бенцион Захарович Мильнер [15] в своей работе «Концепция управления знаниями» даёт следующее обоснование сущности категории «Система управления знаниями», в котором он управление знаниями определяет с двух позиций: с одной стороны, это повышение производительности труда за счёт более эффективного использования новых знаний, а с другой – создание новых продуктов, услуг и инноваций в результате применения знаниеёмких систем управления (оборудования, технологий и т.д.). Можно предположить, что учёный формулирует концепцию управления знаниями с позиции системного подхода, согласно которому «управление знаниями» можно понимать, как совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов (человеческих, технологических, организационно-управленческих и других компонентов), которые в результате эффективного взаимодействия позволяют получить синергетический эффект.

В компании «HR-Академия» систему управления знаниями характеризуют более широко и определяют как институт, который решает комплекс вопросов, связанных с поиском, накоплением, структуризацией, применением, использованием, сохранением, распространением и развитием знаний, которыми обладает организация [16]. Итак, сущность системы управления знаниями заключается в выполнении комплекса функций управления знаниями, таких как поиск и сбор знаний (в том числе их накопление и сохранение), анализ знаний сотрудников (включая их структуризацию, классификацию, систематизацию и контекстуализацию), распространение и применение знаний и, наконец, развитие этих знаний всеми членами коллектива.

С позиции процессного подхода управление знаниями представляет собой систематический процесс идентификации, использования и передачи знаний, которые сотрудники могут создавать, совершенствовать и применять. Это и есть процесс, в ходе которого организация генерирует знания, накапливает их и использует с целью получения и сохранения конкурентных преимуществ. Система управления знаниями ориентирована на создание организационно-экономических, технологических и психологических условий для обеспечения быстрого ответа на требования клиентов благодаря более инновационным решениям, являющимся конкурентным преимуществом компании-владельца, и ускорения процесса воплощения

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

знаний в товары и услуги; получения возможности использования нематериальных активов партнеров за счет совместной технической, функциональной, отраслевой экспертизы; повышения эффективности обучения и передачи навыков персонала и создания и применения системы ответственности за достижение эффективных результатов использования знаний. Основными целями системы управления знаниями являются следующие: *во-первых,* создание и закрепление своих конкурентных преимуществ; *во-вторых,* превращение компании в самоорганизующуюся систему; *в-третьих,* максимальная реализация профессиональных и личностных возможностей сотрудников.

3. Основные элементы и результаты системы управления знаниями. Управление знаниями, как любая система, состоит из ряда элементов, среди которых можно выделить факторы с компонентами и результаты их влияния. Рассмотрим основные компоненты и факторы системы управления знаниям и результаты работы этой системы.

1. Управление знаниями как концепция характеризуется следующими компонентами, к которым относятся: отбор и аккумулирование значимых сведений из внешних источников (сбор и анализ данных и информации для получения новых знаний).

2. Стимулирование прироста новых знаний (поддержка процесса создания новых знаний за счет организационной культуры и мотивации персонала).

3. Сохранение, классификация, трансформация и обеспечение доступности знаний.

4. Трансляция знаний (распространение и обмен знаниями).

5. Использование знаний (в том числе при принятии управленческих решений, воплощение знаний в продуктах, услугах, документах, базах данных и программном обеспечении).

6. Оценка и защита знаний (измерение вклада новых знаний в результатах деятельности компании и определение их удельного веса в составе нематериальных активов компании и защита знаний как элемента интеллектуального капитала).

Система управления знаниями характеризуется*, с одной стороны,* факторами, влияние которых на систему управления знаниями определяется компонентами, из которых сформированы факторы, и, *с другой* – результатами процесса деятельности по управлению знаниями. К компонентам системы управления знаниями относят также элементы входа (например, данные, информация), которые после переработки превращаются в элементы выхода (полезные, ценные знания).

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Сначала рассмотрим *основные факторы системы управления знаниями*. *Первый фактор – информационная структура*. Одним из важнейших факторов становится развитие и расширение информационного пространства. Объём информации в сети Интернет удваивается каждый год. При этом найти нужную информацию, нужные знания становится все сложнее и сложнее. Поэтому в системе управления знаниями информационная структура занимает важное место как внешний фактор, который влияет на нее. Поэтому учет, анализ и структуризация актуальной информации, информационных ресурсов, их источников и в целом информационной инфраструктуры в процессе получения новых знаний занимает важнейшее место в оценке факторов, влияющих на эффективность системы управления знаниями. Информационная инфраструктура представляет собой систему организационных структур, подсистем, которые обеспечивают функционирование и развитие информационного пространства и средств информационного взаимодействия. И она включает в себя совокупность информационных центров, подсистем, банков данных и знаний, систем связи, центров управления, аппаратно-программных средств и технологий обеспечения сбора, хранения, обработки и передачи информации.

Второй фактор – организационная культура. На Западе и в Европе система управления знаниями давно уже существует, а вот в России только начинает набирать обороты популярность таких решений. Среди лидеров можно выделить ВТБ, Tele2, Ростелеком, Газпром нефть и др. В этих организациях система управления знаниями позволила добиться определенных успехов. Эффективная система управления знаниями напрямую связана с организационной культурой, так как она оказывает влияние на процесс управления знаниями через выполнение таких функций, как мотивация персонала к обмену знаниями и созданию новых знаний; осуществление коммуникаций и передачи знаний; мотивация персонала к обмену знаниями и созданию новых знаний; развитие культуры непрерывного обучения персонала и его командной работы.

Третий фактор – обучение персонала. Организационное обучение персонала понимается как процесс накопления и использования новых знаний в виде новых методов управления, процессов, умений, навыков. По мнению Бенциона Мильнера [16], компании, персонал которых не обучается, считаются обреченными. Поэтому он рекомендует: *во-первых,* создавать группы, обучающиеся в процессе своей деятельности, и, *во-вторых,* сосредотачивать внимание в процессе обучения на вопросах генерирования новых идей.

Следует отметить, что от уровня обучения персонала в компании зависит объём и качество создаваемых (приобретаемых) и накапливаемых знаний, скорость передачи, а следовательно, интенсивность использования. Если материальные вещи в процессе передачи и использования теряют свою стоимость и ценность, то знание теряет свою ценность в том случае, если оно не передается и не используется. Кроме того, если замедляется или прекращается процесс обучения персонала в организации, то замедляется или прекращается процесс создания и использования новых знаний. В качестве основных *результатов* работы системы управления знаниями выступают: *во-первых, инновации*, т.е. инновационные товары и услуги, методы и технологии, которые являются результатами воплощения новых знаний; *во-вторых, приобретенные навыки и умения* персонала в процессе обмена знаниями и обучения в организации; *в-третьих, достижение удовлетворенности клиентов* (потребителей) в процессе потребления (использования) инновационных товаров и услуг, которые являются результатом воплощения новых идей и знаний; *в-четвертых, повышение эффективности деятельности компании* и достижение и/или сохранение конкурентного преимущества перед другими компаниями и предприятиями на рынке товаров и услуг.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Глава 2. СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ И ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЗНАНИЯМИ

2.1. Модель управления знаниями И. Нонаки и Х. Такеучи

1. Модель трансформации организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи. Для каждой организации существует своя модель управления знаниями, которая учитывает специфику деятельности, масштабы производства, организационные особенности, организационную культуру. Рассмотрим одну из наиболее известных моделей управления знаниями – модель трансформации организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи [8] (рис. 2.1), процесс управления знаниями и контроль за этим процессом.

Социальные процессы, происходящие между индивидуумами, И. Нонака и Х. Такеучи назвали трансформацией знания. Согласно данной модели, выделено четыре способа трансформации:

Социализация (из неформализованного в неформализованное знание) – создает дружественное знание. Данный процесс предполагает передачу знаний в процессе обучения через наблюдения, подражание, совместное выполнение работы. Например, для того, чтобы научиться эффективно проводить совещания, начинающему менеджеру необходимо пройти стажировку у более опытных коллег, посетить проводимые ими мероприятия, приобрести свои неформализованные знания на основе неформализованных знаний коллег. Социализация начинается с поля создания взаимодействия, создания связей с неформализованным знанием. Это поле способствует распространению опыта и интеллектуальных моделей сотрудников.

Экстернализация (из неформализованного в формализованное знание) – инициируется диалогом или коллективным размышлением, происходящих с использованием метафор или аналогий, помогающих членам команды выразить свое неформализованное знание и создать концептуальное знание. История создания мини-копировального аппарата Canon показывает процессы экстернализации – преобразования неформализованного знания в формализованное.

Комбинация (из формализованного в формализованное знание), позволяющая компании создать системное знание, включается образованием связей между только что созданным и уже существующим знанием, но принадлежащим другим структурам компании. При помощи комбинации создаются новые продукты, услуги, системы управления. Менеджеры среднего звена играют ключевую роль в процессе комбинирования уже имеющихся знаний с новыми формализованными знаниями.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

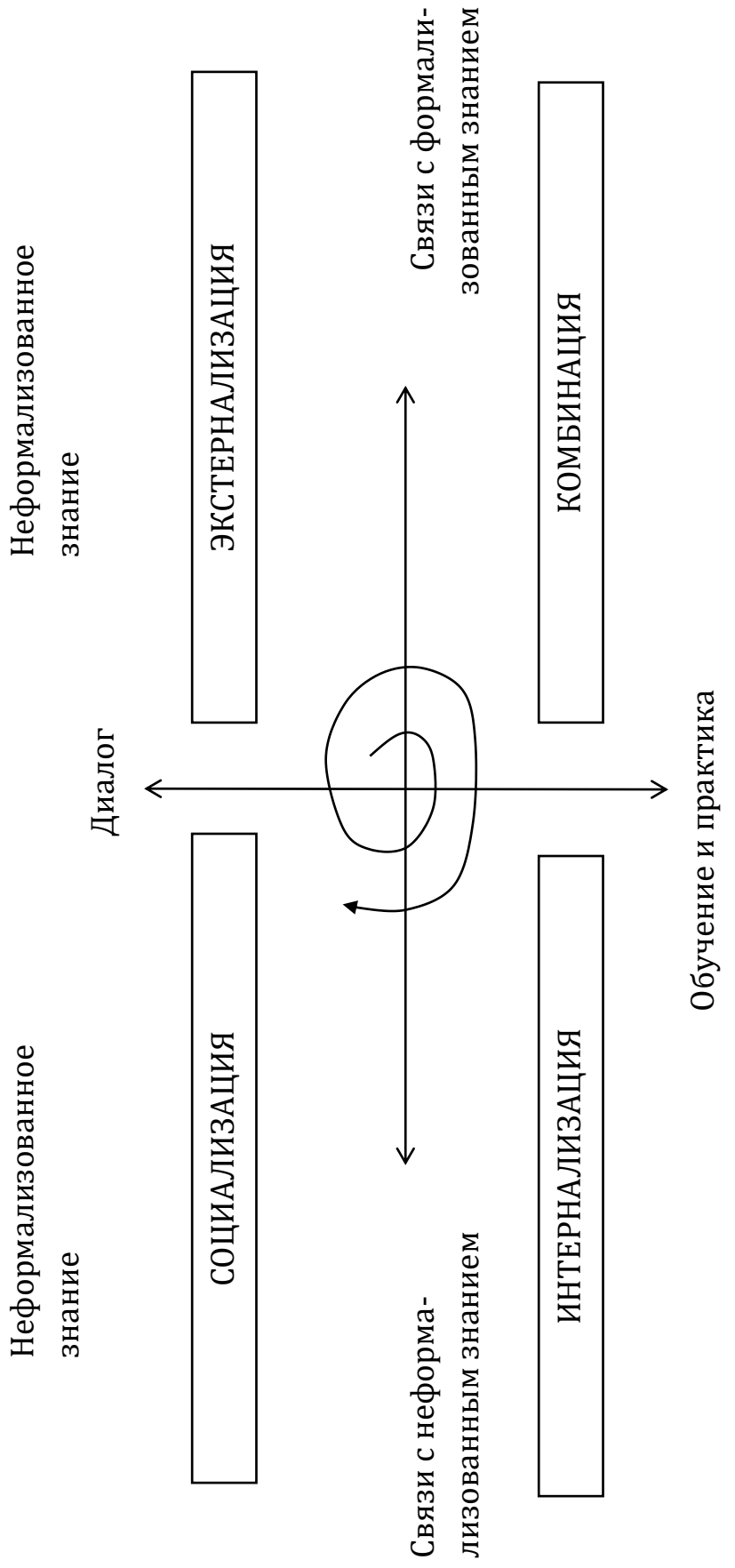

Рис. 2.1. Модель управления знаниями И. Нонаки и Х. Такеучи

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Интернализация (из формализованного в неформализованное знание), превращение формализованного знания в неформализованное, тесно связано с обучением на практике. Когда опыт посредством социализации, экстернализации и комбинации интернализуется в неформализованное знание в форме общей интеллектуальной модели или технологического ноу-хау, она приобретает ценность. Знание с индивидуального уровня переходит на уровень компании. Возникает новый индивидуальный опыт, который может быть передан посредством социализации, и так цикл создания знания выходит на новый виток. Таким образом, организационное знание – это способность организации как единого целого создавать новое знание, распространять его по всей организации и воплощать в продаваемых товарах и услугах.

Организационное знание создается на разных уровнях управления организации. Каждый сотрудник организации обладает ценными для организации знаниями, которые при определенных условиях могут быть преобразованы в знание отдела, команды, подразделения. Разумное сотрудничество позволяет создать поведенческое знание, которое заключено в бизнес-процессах предприятия и является трудноимитируемым. Обмен знаниями с партнерами, клиентами, поставщиками, исследовательскими организациями и заинтересованными лицами может создать стратегическую бизнес-сеть, позволяющую расширить границы инновационных процессов, открыть доступ к новым знаниям. Знание компании формируется не только за счет внутренних источников, но и за счет активного включения рыночного окружения.

Управление знанием в процессе его трансформации представляет собой систематическое формирование (генерацию), обновление, передачу и применение знаний. Чтобы эффективно управлять знаниями, необходимо найти ответы на следующие вопросы: что для компании является знаниями и кто в компании обладает ими? Как знания создаются, передаются, обновляются и хранятся? Как организован доступ к имеющимся в компании знаниям? Какая часть имеющихся в компании знаний используется, доступна и востребована? Какие знания нужны сейчас и будут нужны в будущем? Сколько стоят знания и как оценить их ценность для компании?

Процесс трансформации включает: *генерирование знаний* – обучение сотрудников индивидуально и коллектива компании в целом; *формализацию знаний* – разработку правил, принципов, методов; *хранение знаний* – определение подходящего способа хранения, который допускает в последующем внедрение знаний внутри фирмы; *диффузию знаний* – распространение знаний внутри компании и ограничение этого процесса за пределами предприятия; *координацию и контроль знаний* – важно удостовериться в том, что организационные знания созвучно применяются и не

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

противоречат друг другу. Эффективность взаимообусловленных процессов трансформации знаний зависит непосредственно от организационной культуры, организационной структуры предприятия, его инфраструктуры и коммуникационных связей.

2. Процесс управления знаниями. Говоря об управлении знаниями на практике, имеют в виду протекание в компании восьми процессов. Рассмотрим подробно процессы, связанные с созданием знаний, обеспечением доступа к ним, использованием и воплощением имеющихся знаний в процессах, продуктах и услугах, а также представление знаний в документах, базах данных и программном обеспечении, а также уделим особое внимание вопросу стимулирования роста знаний в компании, трансляции знаний внутри компании и оценке ценности знания как вида интеллектуального актива компании.

Создание знаний и обеспечение доступа к ним можно рассматривать как некоторую последовательность взаимных превращений скрытых (неявных) знаний в явные и обратно, что образует так называемую спираль знаний. При этом наибольшее значение имеет скрытое знание, так как его очень сложно приобретать и передавать от одного человека к другому. Сложность передачи заключается в естественном препятствии для всеобщего распространения таких знаний, что делает компанию, обладающую ими, уникальной, т.е. конкурентоспособной. Явное знание имеет тенденцию к всеобщему распространению, даже если по отношению к нему принимать специальные меры защиты, поэтому долгосрочное конкурентное преимущество нельзя строить на явном знании. Основная задача компании заключается в стимулировании создания знаний, прежде всего скрытых, неявных знаний. Кроме того, получение актуальных знаний извне находится в центре внимания менеджеров. В условиях активных изменений сценарное планирование выступает ключевым инструментом принятия управленческих решений на основе новых организационных знаний, которые позволяют удержать конкурентные преимущества на рынке товаров и услуг. Ключевой особенностью сценарного планирования является то, что различным сценариям не предписываются вероятности. При таком подходе компания должна быть одинаково готова к любому варианту развития событий. Другая особенность заключается в использовании «опционного мышления» при разработке инвестиционных решений.

Важным обстоятельством при применении сценарного планирования в современных условиях является призыв к институционализации сценариев, суть которых заключается в том, что для обеспечения эффективности деятельности компания должна*, с одной стороны,* обладать новыми знаниями и технологиями управления, *с другой* – процессы и технологии генерации, трансляции и использования нового знания должны быть инсти-

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

туциализированы. Другими словами, внутри компании должны протекать специально организованные процессы бизнеса, направленные на создание, приобретение, использование и распространение самых передовых знаний, в том числе знаний о том, по какому из заблаговременно предусмотренных вариантов (сценариев) происходит развитие событий во внешней среде и что это значит для бизнеса компании.

Диалог является одним из главных средств, помогающих рождению нового знания. Иначе одним из фундаментальных свойств «дома качества» оказывается его своеобразный «магнетизм» по отношению к знаниям. Именно этот «магнетизм» позволяет воплотить в продукции максимум знаний, имеющихся у компании. Существует еще несколько моментов, способствующих успехам структурирования функций качества. Одним из них является естественный переход от маркетингового анализа к стадии исследований и разработок, в основу которых положена идеология планирования экспериментов. В природе есть три источника знаний: наблюдение, эксперимент и суждение знатока. Все они важны в процессах добывания новых знаний. Но эксперимент – часто самый «активный», зато и самый дорогой способ добывания знаний.

Генерация знаний, основанная на эффективной организации всех источников знаний и экономии ресурсов в процессе получения знаний, выступает конкурентным преимуществом компании. Систематизация информации и ее упорядочение дают знания, которые закрепляются в документах, базах данных, программном обеспечении компании и на основе которых принимаются управленческие решения. Технологии принятия решений включают как явные, так и неявные знания, причём последней категории знаний принадлежит важнейшая роль, так как она оказывает большее влияние на эффективность принимаемых управленческих решений. Вопросы, связанные с организационной культурой, мотивацией в процессе управления знаниями, играют важную роль, так как они определяют способность компании непрерывно «наращивать» новые знания и активно их применять.

В современных условиях компания должна стать «самообучающейся (познающей) организацией», т.е. овладеть в совершенстве пятью дисциплинами в области знаний: *во-первых,* системным мышлением, которое представляет деятельность как систему причинно-следственных связей между факторами; *во-вторых,* личным мастерством каждого члена компании, обеспечивающим непрерывное развитие и углубление личного видения, сосредоточение энергии, воспитание терпения и умения объективно смотреть на вещи; *в-третьих,* умением работать с «ментальными моделями», они представляют собой глубоко укорененные предположения, обобщения, которые влияют на то, как мы понимаем мир и действуем; практика дисциплины за-

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ключается в «вытаскивании» моделей наружу, их изучении и корректировке; *в-четвертых,* построением и поддержанием в компании совместного видения, «картинок будущего», сплочением членов организации вокруг общего дела; *в-пятых,* способностью познавать в команде, – которые позволяют отбросить штампы и предрассудки. Переход к «совместному» мышлению заключается в диалоге (т.е. в работе со смыслами) и дискуссии, представляющей собой столкновение различных точек зрения. Эти пять дисциплин представляют собой целостную систему. Если хотя бы одна из них будет находиться в плохом состоянии, компания не сможет быть «обучающейся организацией» и не сможет рассчитывать на успех.

В современных условиях актуальность задачи повторного использования ранее созданных знаний для решения новых проблем возросла. Правда, теперь её решение ищется не в технологической сфере (информационные технологии), а в сфере оригинальных организационных решений, в которых информационным технологиям отводится вспомогательная роль.

По мнению некоторых специалистов, изучающих организационные аспекты эффективной передачи существующих знаний внутри компании, в зависимости от ряда факторов имеют место пять видов трансферта (передачи) знаний: 1) последовательный; 2) ближний; 3) дальний; 4) стратегический; 5) экспертный.

Каждый из видов трансферта имеет свои закономерности и правила осуществления, придерживаться которых надо обязательно, если компания хочет обеспечить эффективность этих процессов. Для передачи знаний существуют четыре препятствия. Наиболее важным является незнание того, что же действительно компания знает. Остальные препятствия, такие как абсорбционная способность компании по отношению к знаниям, недостаточно значимое отношение к новым знаниям в компании, а также низкая скорость передачи знаний, вносят свой негативный вклад в снижение качества познавательной деятельности внутри компании. Одной из ключевых проблем управления знаниями является определение того, что для компании является «ценностью», что подразумевается под «ценной» информацией и как выделить «стоящие» знания из огромного количества данных. Управление знаниями превращается в важнейший фактор создания благ и обеспечивает конкурентные преимущества лишь в том случае, если в самой концепции оно рассматривается не в качестве структурного звена контроля, а понимается и формируется в свете ориентации на смену парадигм.

3. Контроль за процессом управления знаниями. Управление знаниями должно обеспечивать контроль за осуществлением в организации следующих процессов: создание новых знаний; использование имеющихся знаний в процессе принятия управленческого решения; воплощение зна-

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ний в продуктах и услугах; передача существующих знаний из одной части организации в другую; обеспечение доступа к необходимым знаниям, а также защита знаний.

2.2. Модель управления знаниями Х. Крмара и Дж. Рехойзера

1. Фазы управления знаниями. Модель Х. Крмара и Дж. Рехойзера. Модель управления знаниями Х. Крмара и Дж. Рехойзера [17] показывает содержательную взаимосвязь отдельных элементов системы управления знаниями, выстраивая их в единый процесс от распознавания знания до его использования и оценки [18]. Рассмотрим основные фазы управления знаниями в модели Х. Крмара и Дж. Рехойзера и тенденции в процессе трансформации управления знаниями. Как правило, все они встречаются в компаниях и организациях, культивирующих методы и технологии управления знаниями. Модель охватывает динамику организационного обучения на различных уровнях от индивидуального получения знания (обучения) до коллективного использования общего знания. Выделяют пять основных фаз управления знаниями: управление источниками знаний и информационными источниками; управление носителями знаний (т.е. персоналом) и информационными ресурсами; управление предложением знаний; управление спросом на знания; управление инфраструктурой обработки знаний, информации и коммуникации.

Модель взаимосвязанных элементов (фаз управления знаниями по Х. Крмару и Дж. Рехойзеру) можно показать в виде рисунка (рис. 2.2).

На стадии управления источниками знаний и информационными источниками происходит взаимодействие с внешней и внутренней средой компании, т.е. распознавание и приобретение нового, ранее не использовавшегося компанией, знания. Сотрудник компании, приобретая знание, интерпретирует его, устанавливает логические связи с уже имеющейся информацией, знаниями. Менеджерам компании необходимо обеспечить доступ к источникам знаний и информации, а также возможности для распознавания, сбора и усвоения знаний. Необходима также мотивация сотрудников к восприятию и обработке новых знаний. По мнению специалистов в области управления знаниями, данная фаза необходима, когда компания с целью выхода на более качественный и конкурентоспособный уровень развития деятельности за счет совокупности новых знаний ориентируется на изменение мышления коллектива, приобретает новые знания, интерпретирует и взаимодействует с уже имеющимися знаниями и информацией. В таком случае возможно применение такой технологии, как *бенчмаркинг,* использование которого позволяет узнать, какие методы управления или технологии производства необходимо изучать и внедрять в компанию, чтобы стать более конкурентоспособной.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

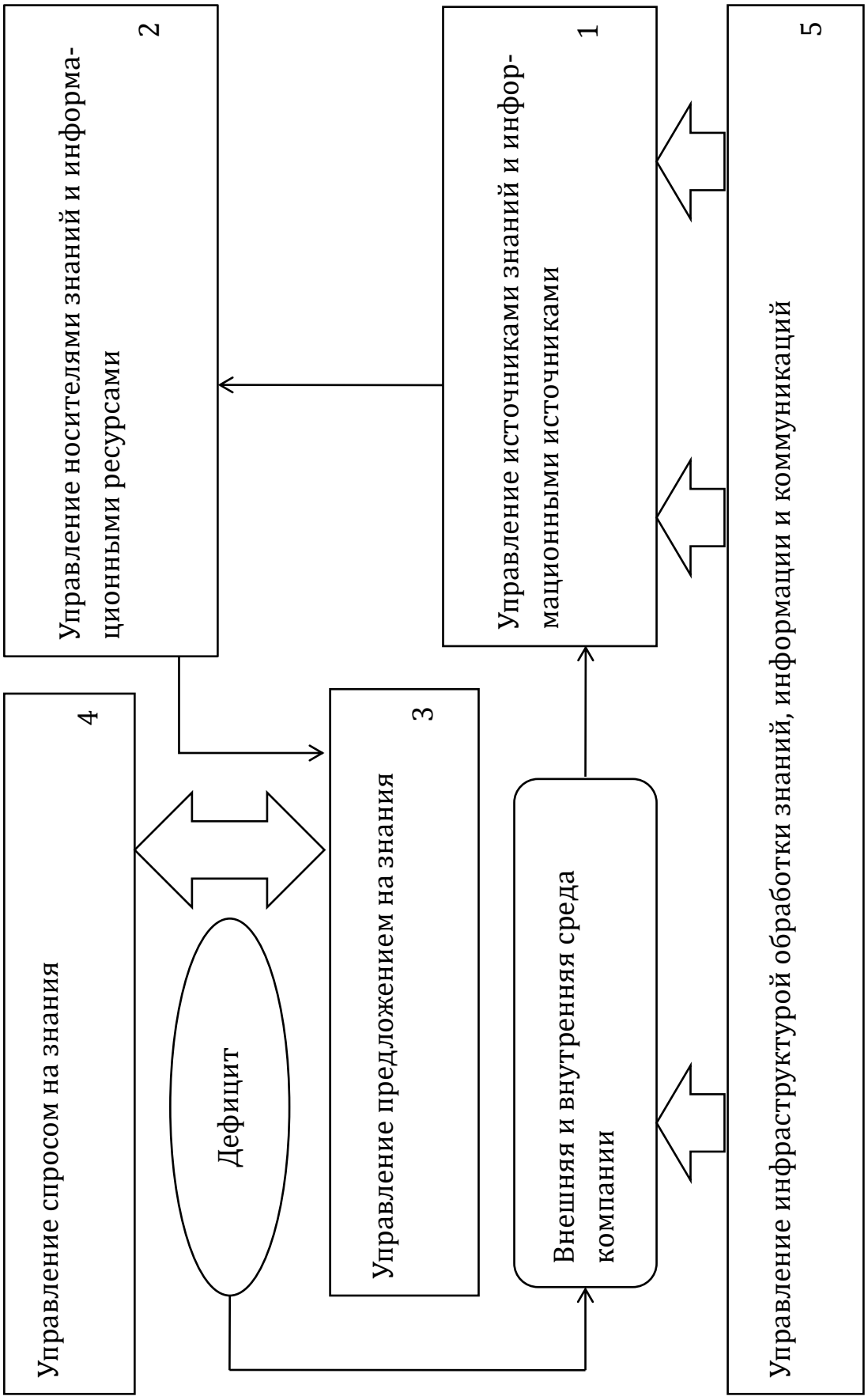

Рис. 2.2. Фазы управления знаниями. Модель Х. Крмара и Дж. Рехойзера

На стадии управления носителями знаний и информационными ресурсами источники знаний и информации должны быть преобразованы в конкретные производственные и интеллектуальные ресурсы с целью их дальнейшего использования. Необходимо структурировать знания и определить их место в производственном процессе компании. К знанию компании должен быть обеспечен интеллектуальный и физический доступ. При постоянном контроле и востребованности знание становится ценным ресурсом. Так, использование современных технологий, обеспечивающих доступ к новой информации, позволяет сохранить и обеспечить заинтересованным подразделениям компании доступ к новым знаниям.

На этапе управления носителями эффективно использование такой технологии, как «Сторителлинг», которая является современной системой создания интеллектуальных знаний и эмоционального опыта через все виды информации, и которая основана на искусстве древнего опыта рассказывания историй. Сторителлинг (в переводе с англ.) означает рассказывание историй, искусство подачи продукта или услуги. Концепция сторителлинга является технологией передачи информации, создаваемой руководством под конкретную задачу, при участии службы управления персоналом. Другими словами, сторителлинг представляет собой маркетинговый прием с целью донесения информации через истории и примеры.

Использование знаний для решения проблем компании требует следующего шага – формирования продукта или услуги на базе этого знания. Для этого знание анализируется, расширяется или, наоборот, редуцируется, т.е. подвергается определенным процедурам, позволяющим адаптировать его к конкретной производственной ситуации, к решению конкретной проблемы компании. Таким образом создается предложение знаний. По мнению экспертов, на данном этапе могут эффективно применяться программные продукты, создающие карты памяти, с последующей фиксацией презентаций, переговоров, совещаний. Информация сохраняется в виде системы блок-схем с текстово-числовым наполнением. Полученные файлы быстро доводятся до сотрудников компании через электронную почту. Например, программа “Mind Manager” позволяет выполнить следующие процессы: организацию поиска из разных источников информации, ее анализ и преобразование в знания; доведение информации и знания до сотрудников, вовлеченных в процесс управления проектом; осуществление автоматизации бизнес-процессов и принятие решения в ограниченные сроки.

На этапе управления спросом потребители знаний интерпретируют предложение знаний (продукты и услуги, основанные на знаниях), устанавливают логические связи с элементами знаний. При положительной оценке знания применяются для решения конкретных проблем и задач со-

трудника, подразделения, компании. Составление спроса и предложения знаний позволяет выявить дефицит знаний в организации.

Переходим к фазе управления инфраструктурой обработки знаний, информации коммуникаций. Она предполагает применение современных технологий обработки и обмена информацией, применение управленческих и мотивационных методов, поощряющих обмен знаниями, опытом, наблюдениями, идеями между сотрудниками и подразделениями. Создание инфраструктуры, её поддержание и постоянная адаптация к изменяющимся требованиям компании являются необходимым условием успешного менеджмента знаний. Инфраструктура обработки знаний включает современные технологии обработки и обмена информации, непрерывное стимулирование, которое направлено на повышение уровня вовлеченности коллектива, уменьшает текучесть кадров и создает в организации атмосферу образованности и компетентности. Для минимизации сопротивления со стороны персонала компании, улучшения их восприятия и обеспечения вовлеченности в процессы организационных изменений специалисты рекомендуют использовать систему «Кайдзен» – систему непрерывного совершенствования и улучшения процессов. Для внедрения данной системы целесообразно внедрение управления, которое направлено на сосредоточение и поддержание стремления всех сотрудников к совершенствованию всех процессов и функций, выполняемых в компании. Все пять фаз управления знаниями тесно взаимосвязаны друг с другом и могут быть представлены как самовозобновляющийся жизненный цикл процессов знаний.

2. Тенденции в процессе трансформации управления знаниями. Говоря о тенденциях в управлении знаниями, можно сделать следующее заключение о том, что, с одной стороны, происходит трансформация управления знаниями и всё больше и больше появляется на практике новых моделей и технологий управления знаниями с учетом специфики деятельности, отраслевой принадлежности компании, организационной культуры и влияния других факторов. Модели и технологии управления позволяют оперативно реагировать и моделировать будущее как в сфере бизнеса, так и в развитии страны.

С другой стороны, активно происходит процесс цифровизации экономики, который ведет к интеграции науки, образования, бизнеса (реального сектора) и государства. Генерация новых знаний и их активное использование повышают конкурентоспособность компании на рынке товаров и услуг, финансовую устойчивость, тем самым способствуют росту как человеческого капитала, так и интеллектуального капитала компании, следовательно, и ее рыночной капитализации.

3. Жизненный цикл управления знаниями. Рассмотрим жизненный цикл знания, который включает пять основных процессов, пять базовых

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

видов деятельности. Как правило, все они встречаются в компаниях и организациях, культивирующих методы и технологии управления знаниями. Этапы жизненного цикла процесса управления знаниями выявлены в результате специального обследования более 150 европейских компаний. Остановимся на описании каждого из них. Рассмотрим более подробно этапы жизненного цикла управления знаниями: идентификацию (выявление), создание, хранение, распространение и использование знаний.

На первом этапе жизненного цикла речь идет как об идентификации знаний, так и о выявлении потребности в них для конкретной предметной области и конкретного вида деятельности. Для чего проводится анализ стратегических целей в производстве конкурентоспособных товаров и услуг (традиционных или принципиально новых). Выявляются знания, необходимые для достижения этих целей. Важно осуществить «анализ разрыва», т.е. выявить, какие существующие знания доступны, а какие знания отсутствуют. Анализ необходимой информации и знаний выполняется как на уровне компании и ее основных структурных подразделений, так и на персональном уровне, т.е. на уровне отдельных специалистов и профессиональных групп. Идентификация существующих и необходимых знаний является весьма важным элементом в обосновании решений для обеспечения инновационного развития компании. При этом следует учитывать не только внутренние процессы и потребности компании, но и измеренные в количественном и качественном отношении требования потребителей. К методам и инструментам, поддерживающим этот вид деятельности в компаниях, относятся: системный анализ, семантический поиск, мозговой штурм, методики построения карт знаний, систематизированные опросы потребителей.

Переходим к этапу создания. Существует много способов создания новых знаний. Создание новых знаний может происходить при выполнении фундаментальных и прикладных НИР, в процессе деятельности аналитических и экспертных групп, при проектировании сложных объектов, процессов и систем. Заказчиком такого рода исследований, анализов, экспертиз, проектов может быть компания или ее структурные подразделения, преследующие определенные цели инновационного развития бизнеса.

На персональном или групповом (командном) уровне новые знания являются результатом обучения, повышения квалификации, целенаправленного усвоения новой информации, путем чтения профессиональных журналов и книг в традиционной или электронной форме, продуктом общения и взаимодействия при решении практических проблем и задач, результатом логического вывода и метода проб и ошибок. При этом максимально должен быть задействован накопленный ими опыт, их явные и не-

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

явные (скрытые) знания, из которых проистекают новые знания (явные и неявные). Их часто фиксируют в виде лучших практических решений. Другим источником новых знаний является прием на работу (на временной или постоянной основе) специалистов недостающего профиля или специалистов, имеющих более высокий уровень знаний и опыт работы в других организациях. В качестве еще одного источника новых знаний может выступать покупка другой компании вместе с ее специалистами, знаниями, технологиями и опытом.

Следующим является этап хранения знаний, который необходим компаниям для формирования и наращивания активов знаний (интеллектуального капитала, баз знаний), питающих знаниевый и бизнес-процессы. Ввиду существенного различия явных и неявных знаний различаются и способы их хранения. Явные знания представляют собой текстовые документы, электронные таблицы, базы данных, web-страницы, чертежи, схемы, почтовые сообщения и др., которые хранятся в специально создаваемых для этой цели репозиториях знаний. Техническую и технологическую основу такого рода хранилищ составляют компьютеры и информационные технологии, поэтому применяются и соответствующие способы помещения, пополнения и извлечения знаний из репозиториев. Перед помещением явных знаний в репозиторий осуществляется их описание с помощью определенных языков высокого уровня (например, XML). Осуществляется также классификация и систематизация знаний, без чего немыслимо их эффективное хранение с целью обеспечения эффективного поиска. Как правило, репозитории явных знаний оснащены эффективными программными и техническими средствами для трансформации форм представления знаний.

По мере технического прогресса появляются новые и совершенствуются традиционные физические носители информации. Соответственно, множатся формы представления и хранения явных знаний, использующие электронные, магнитные, лазерные, аудио- и видеоносители. Использование в репозиториях знаний разнообразных носителей информации диктуется, с одной стороны, удобством и эффективностью их применения, с другой – надежностью и долговечностью хранения. Для того чтобы потенциал репозитория явных знаний использовался в основных бизнес-процессах компании, осуществляют актуализацию и верификацию хранящихся в нем знаний применительно к новым задачам и меняющимся условиям бизнес-среды. Системы хранения знаний, используемые в компаниях, нуждаются в строгой структуризации и кодировании всех знаний, что не всегда достижимо либо сопряжено со значительными издержками. Определённый компромисс между повторным использованием явных знаний, уровнем формализованности и сто-

имости кодирования достигается при построении депозитариев с использованием метаданных, метаописаний и онтологий.

Неявные знания хранятся, прежде всего, в нейронных структурах головного мозга сотрудников компании. Кроме того, они «хранятся» в группах, в командах, в организационных формах ежедневной деятельности (в правилах выполнения рутинных работ и процессов), которые не описаны явно. Поскольку сотрудники, группы и команды постоянно присутствуют в компании, их знания доступны ей и используются многократно во всех без исключения бизнес-процессах.

Целью этапа распространения знаний является передача знаний в нужное место, в нужное время, с нужным качеством. Распространение знаний происходит многими способами. Знания могут распространяться через документы, книги и журналы, путем пополнения баз данных и баз знаний с телекоммуникационным доступом. Это так называемый «складской подход», когда потребители обращаются к легко доступному репозиторию знаний. Но большая часть знаний лучше всего передается от человека к человеку посредством общения, сотрудничества конференций и семинаров, тренингов и наставничества. Такая передача знаний именуется «потоковым подходом». Здесь особенно важным является создание благоприятной обстановки для обмена идеями и опытом.

К методам и инструментам, которые поддерживают обмен знаниями, относятся интранет-порталы, распределенные базы данных и упоминавшиеся выше семинары, обучение, тренинги, ротация кадров. Существенным в распространении знаний является наличие на них спроса, продиктованного потребностями инновационного развития бизнес-процессов компании, интересов профессионального роста и развития личности специалиста. Использование знаний является завершающей стадией жизненного цикла управления знаниями.

Знание как интеллектуальный ресурс только тогда может что-то добавить к стоимости, если оно используется в компании. Множество знаний остаются неиспользованными либо не используются повторно. Главной задачей данного процесса, данного вида деятельности является создание условий, чтобы все усилия, затраченные в предыдущих видах деятельности, окупились. В ходе использования знаний обнаруживаются разрывы в знаниях, на практике проверяются истинность «знаниевых утверждений», коммерческая полезность знаний, возможность приобретения нового опыта как источника новых знаний. Использование знаний зависит, прежде всего, от того, насколько сотрудники компании способны и желают это делать. Компания должна стимулировать использование новых знаний различными формами явного признания и материальными поощрениями, продвижениями по службе.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

2.3. Современные подходы к управлению знаниями

1. Контентные подходы к управлению знаниями. В теории и практике управления знаниями условно можно выделить две группы подходов к управлению: контентную (т.е. содержательную) и процессную, – каждая из которых включает ряд подходов [1, с. 22-27].

Рассмотрим контентные подходы к управлению знаниями, а также составные элементы управления знаниями с позиции информационного подхода. К группе контентных подходов отнесем следующие подходы: экономико-правовой, персонифицирующий (интуитивистский), социотехнический и информационный. Управление знаниями с точки зрения контента представляет собой комбинацию отдельных аспектов управления персоналом, инновационного и коммуникационного менеджмента, а также новых информационных технологий управления знаниями в компании.

Прежде всего, рассмотрим *экономико-правовой подход,* который рассматривает знание как идентифицированный нематериальный актив, встроенный в систему активов компании и управляемый в соответствии с позицией компании на рынке и стратегией бизнеса. Данный подход широко используется консалтинговыми компаниями при разработке прикладных методов капитализации знаний.

Персонифицирующий (интуитивистский) подход исходит из того, что носителями знаний являются люди. Важно, чтобы эти носители (эксперты) хранили знание и делились им. Основное в управлении организационными знаниями – это сотрудники, мотивация, взаимосвязи, организационная культура, а технологии – это инфраструктура. Последователи подхода полагают, что именно данный подход даёт больше шансов уловить и распространить неформальные (имплицитные) знания сотрудников в процессе их общения на собраниях, тренингах, наставничестве и т.д. В компаниях, где хорошо организована система управления знаниями, создаются условия для того, чтобы профессионалы, т.е. лидеры в определенной профессиональной области, могли делиться опытом со своими коллегами. Такой обмен знаниями в компании помогает лучше организовать процесс выявления, сохранения и эффективного использования знаний сотрудников.

Социотехнический подход полагает, что управление знаниями является системой, в которой создание, обмен знаниями, а также их использование ориентированы на достижение организационных целей. В этой системе, *с одной стороны,* признается важность человеческого и культурного аспектов управления знаниями, а с другой – в этом партнерстве потенциальная роль принадлежит технологиям.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Следующим является *информационный подход,* согласно которому знание идентифицируется с информацией и управляется как поток информации. Следовательно, важным методом управления знаниями является создание мощной информационной системы. Этот подход исходит из того, что современные компании, особенно крупные, накопили достаточно большие объёмы данных о клиентах, поставщиках, операциях, которые хранятся в операционных и трансакционных системах функциональных подразделений. Но это всего лишь данные или информация, но для того, чтобы найти и извлечь знания, компаниям необходимы специальные информационно-интеллектуальные технологии, позволяющие выявить скрытые зависимости и правила. Данный подход предполагает формализацию тех знаний, которые наиболее важны для компании в данный момент. С позиции информационного подхода к управлению знаниями можно показать жизненный цикл информации, состоящий из таких элементов (этапов), как извлечение, применение, публикация, распространение и управление. Отсюда видно, что управление знаниями с позиции жизненного цикла информации представляет собой непрерывный процесс возникновения источников информации, расширения и пополнения ее хранилищ, а также непрерывного совершенствования и обновления знаний.

2. Составные элементы управления знаниями с позиции информационного подхода. В управлении знаниями с позиции информационного подхода можно выделить три взаимосвязанных компонента: инфраструктуру знания, культуру знания и технологию знания.

В инфраструктуре знания можно выделить две составляющие: *во-первых,* существующую структуру и бизнес-процессы и*, во-вторых*, источники знаний. Выделение данных элементов, т.е. знаний, необходимых для структуры и процессов, связано с тем, что любая компания, которая собирается внедрить систему управления знаниями, должна понимать свои существующую структуру и процессы, а также уметь определять знания, которые необходимы для выполнения этих процессов. Второй составной элемент инфраструктуры знаний – это знание источников знаний или наличие метазнаний. Этот элемент определяется идентифицированностью знаний и достигается разработкой карт знаний, которые помогают получать необходимые знания, определяют те знания, которые наиболее важны для успеха компании. Что касается культуры знаний, то компании, занимающиеся управлением знаниями, должны обеспечить культурную среду, которая способствует быстрому обмену знаниями. Для компании такой среды важно устранить все существующие культурные барьеры, руководство должно осознавать, что роль человека как создателя и носителя знаний важна.

Перейдем к технологиям знаний, к которым принято относить исследования данных и текстов (распознавание образов, выделение значи-

мых закономерностей из данных, находящихся в хранилищах или входных или выходных потоках. Эти методы основываются на статистическом моделировании, нейронных сетях, генетических алгоритмах и т.д.); системы управления документооборотом, т.е. хранение, архивирование, индексирование, разметку и публикацию документов; средства для организации совместной работы, т.е. сети Интранет, технологии групповой работы, синхронные и асинхронные конференции; средства поддержки принятия решений (экспертные системы, системы, поддерживающие дискуссионные группы).

3. Процессные подходы к управлению знаниями [1, с. 22-27]. Рассмотрим детально процессные подходы к управлению знаниями. С точки зрения процессной теории концепцию управления знаниями, *с одной стороны,* можно понимать как систематический процесс идентификации, использования и передачи знаний, которые люди могут создавать, совершенствовать и применять; *с другой* – процесс, в ходе которого компания генерирует знания, накапливает их и использует в интересах получения конкурентных преимуществ. Итак, можно выделить когнитивный, процессный, конструктивистский и коммуникационный подходы к управлению знаниями. Рассмотрим более подробно все эти подходы и проведем их обобщение. *Когнитивный подход* отличается тем, что признает неявный характер знания и ориентируется на его создание и применение для улучшения характеристики какой-либо социально-экономической системы. Этот подход можно определить еще как эволюционный, поскольку знание рассматривается как вход в потребительские объекты и капитал, т.е. основной ресурс инновационного процесса, в рамках которого происходит его трансформация.

Процесс движения знания рассматривается как некая цепочка эволюционного развития знания: «данные – информация – знание – мудрость». Этот подход целесообразно назвать еще и системным, так как подобный «путь превращений» знания может быть описан с позиции системного подхода, когда знание выступает как системный элемент, т.е. как промежуточный элемент преобразований, а трансформация – как процесс переработки (или преобразования) знания. При этом в системе есть элементы входа (данные) и элемент выхода (мудрость). Если есть элементы входа, процесс и элементы выхода и обратной связи (между элементами выхода и входа в эту же систему), то такую совокупность элементов, связанных по поводу генерации, трансформации, накопления и трансляции (передачи) знания можно представить как некую систему с присущими ей системными свойствами. Модель трансформации знания может быть показана в виде схемы, в которой информация и рутинный опыт выступают

входными элементами в систему, преобразующимися в новое знание, а оно, в свою очередь, выступает источником новых идей, которые после анализа ведут к принятию конкретного решения. За процессом принятия решения следует контроль за реакцией сотрудников компании, т.е. проверка поведения персонала. Обмен знаниями и приобретение нового опыта представляют собой процесс обучения. Данный процесс является непрерывным и циклическим. Развивая когнитивный подход к управлению знаниями, Б.З. Мильнер попытался показать процесс трансформации знания в виде следующей иерархии «данные – информация – знание», отражающей степень осмысления и глубину переработки сведений.

Знания представляют собой более глубокое понимание предмета и способность использовать имеющиеся данные, в то время как данные являются достаточно общими и поверхностными. Прежде чем данные трансформируются в знания, они должны быть: *во-первых,* обобщены, сконцентрированы; *во-вторых,* скоординированы (согласованы); *в-третьих,* «одушевлены» т.е. данные должны быть достаточными, чтобы оценить новую информацию; *в-четвертых,* признаны в качестве знаний в рамках соответствующего института. Должна быть достаточно развитая институциональная сфера. Сначала возникает институт экспертизы, а затем те сведения, которые прошли через экспертный фильтр, превращаются в знания.

Процессный подход к управлению знаниями предполагает, что его целесообразно рассматривать с позиции создания, принятия, трансформации, распространения и трансляции внутреннего знания в организации, которое возникает в процессе инновационной деятельности персонала. Что касается внешнего знания, то его можно получить из внешних источников. *Конструктивистский подход* рассматривает личность и как потенциальный источник знаний, и как ведущую силу создания знаний. Считается, что индивид способен запоминать и брать для себя знания, способен создавать собственное понимание и мысли, т.е. индивид участвует в процессе строительства собственного знания, а не ждет указаний сверху. *Коммуникационный подход* полагает, что процесс управления знаниями направлен на реализацию следующих функций: посредничество; интернализация; экспортирование; познание. Выполнение данных функций обеспечивает эффективное управление знаниями с позиции коммуникационного подхода.

Согласно В.Л. Макарову и Г.Б. Клейнеру [19], можно выделить другие функции знаний, так как последние выступают:

- *непосредственным продуктом деятельности,* который возникает не только в научной системе (т.е. в профессиональной сфере создания знания), но и в сфере образования и в различных отраслях экономики. Знания производятся, как и другие блага, но в современной экономике они в значительной степени теряются;

- *непосредственным ресурсом* (фактором производства). Новые знания используются в процессе создания новых товаров и услуг, но при этом заменяемость этого ресурса другими, как отмечают некоторые авторы, невелика;

- *продуктом конечного потребления*. В современных экономических условиях очевидна потребность людей в непрерывных знаниях, в постоянном обновлении информации. Организации не смогут обеспечить свою жизнеспособность, если не будут обновлять свои знания;

- *средством тезаврации* (т.е. средством накопления). Знание как ценный ресурс, как составная часть национального богатства обеспечивает национальную безопасность. Знания в этом смысле должны стать объектом учёта, мониторинга, складирования, хранения и обновления;

- *предметом и средством транзакции*. Знание является предметом транзакции наряду с другими нематериальными ценностями. Функция средства транзакции возникает, когда имеют место взаимоотношения между экономическими агентами в процессе производства, потребления, покупки, продажи, инвестирования и т.д. Здесь происходит объединение знаний, накопленных производителем, со знаниями заказчика (клиента);

- *средством управления,* осуществляемым в процессе производства;

- *средством консолидации общества и воспроизводства общественных институтов*.

Все подходы к управлению знаниями являются важными, так как каждый акцентирует внимание на какой-то одной стороне управления. Так, если когнитивный и процессный подходы делают упор на выявлении и распылении неявного знания, существенно влияющего на эффективность и успешность функционирования компании на рынке, то коммуникационный подход к управлению знаниями направлен на то, чтобы создать мощную систему информационных, интеллектуальных и коммуникационных технологий и функций, способствующих ускорению процесса приобретения (или генерации), накопления, трансформации, передачи и использования знания.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Глава 3. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В ОБУЧАЮЩЕЙСЯ КОМПАНИИ

3.1. Теории обучения и «Обучающаяся компания»

1. Основные теории обучения. Теория обучения и концепция обучающейся организации *(learning organization)* получили широкое распространение за рубежом в 1990-е гг., а в России они появились относительно недавно и стали популярными в условиях современной экономики, экономики знаний. Выбор теории (подхода или программы) обучения зависит от многих факторов, например: от особенностей и направлений деятельности компании и отраслевой специфики; сложности и требуемого уровня профессионализма обучающегося; скорости и интенсивности течения инновационных процессов, изменений как на рынке товаров и услуг, так и на рынке труда; интенсивности изменения спроса на товары и услуги со стороны потребителей; свободы выбора программ обучения организацией или обучающимся.

Рассмотрим основные теории обучения в зависимости от психологии обучения. По мнению О.В. Сагиновой, с точки зрения психологии обучения можно выделить бихевиористскую, конструктивистскую, социальную, экспериментальную (построенную на опыте) и гуманистическую теории обучения. Сначала рассмотрим *бихевиористскую теорию обучения,* которая основывается на перспективах психологического обучения, которое направлено на поиск объяснения причин поведения, обучения и адаптации к окружающей среде личности. Обучение в данном контексте происходит как реакция живого организма на изменения в окружающей среде с целью достижения удовлетворения своими результатами и действиями. Согласно теории, важными элементами являются: преподаватель в обучении (так как он выстраивает траекторию обучения), коллектив (поскольку является средой обучения) и обмен информацией между обучающимися. Бихевиористский подход к обучению является наиболее целесообразным в таких сферах деятельности, как научно-педагогическая, техническая, медицинская и т.д., где требуется строго определенный и правильный выбор формы, периодичности и длительности программы обучения.

Конструктивистская (когнитивная) теория обучения основывается на когнитивной психологии, согласно которой делается попытка понять и объяснить человека посредством изучения его мыслей, причин, памяти, ментальных моделей, т.е. познания. Обучение рассматривается как процесс построения чьего-то познания. Люди имеют когнитивные карты, схемы, которые представляют свои знания и свое понимание окружающего мира в определенный момент времени. Разные люди имеют разные когни-

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

тивные карты, которые изменяются с течением времени как результат обучения. Качество карты оказывает влияние на тип информации, в поисках которой находится человек и которой готов он обучиться. Теория исходит из предоставления большей свободы обучающемуся, чтобы он достигал большего понимания изучаемого материала на основе собственного опыта, экспериментальных проектов, анализа конкретных ситуаций, симуляционных игр и обобщения полученных знаний с помощью теории и логических схем. Такой подход предъявляет высокие требования к качеству учебных материалов и учебных ресурсов. Целесообразна для сфер и видов деятельности, характеризующихся как творческие, которым необходима большая свобода и автономия в выборе программ обучения.

Социальная теория включает черты бихевиоризма и теории когнитивного обучения. Так, бихевиоризм подразумевает, что человек имеет личный опыт, из которого следует его поведение. Теория социального обучения расширяет взгляд, предполагая, что личность может обучаться, наблюдая за поведением других и за тем, что следует из их поведения. С другой стороны, социальная теория, как и когнитивная, концентрирует внимание на обучающемся индивидууме; утверждает, что социальное взаимодействие и смысл, вкладываемый в него, являются важными для обучающегося. Согласно социальной теории, обучение представляет собой, *во-первых,* процесс построения знания (конструирования знания); *во-вторых,* обучение есть то, что зависит от знания, и люди используют знание для построения нового знания. В теории социального обучения делается упор на социальном взаимодействии между людьми, диалоге в процессе обучения.

Социокультурный подход к обучению представляет собой один из видов теории социального обучения. Этот подход подчеркивает роль культурного, исторического и институционального факторов в обучении.

Экспериментальная теория объясняет обучение как результат конкретного опыта – наблюдения/реакцию – абстрактную концептуализацию/обобщение – действие/тестирование – цикл. Эту теорию ранее развивал Давид Колб, согласно которому всё начинается с появлением конкретного человеческого опыта. Далее начинается отражение опыта личности, которое позволяет понять, что это означает (отражающее наблюдение). Следующий шаг заключается в определении пути, который ведет к обобщению или абстрактной концептуализации. После этого обучающийся может активно тестировать, применять на практике свои идеи (активное экспериментирование). Наконец, это ведет к обучающемуся эксперименту.

Гуманистическая теория обучения появилась как теория, призванная аннулировать бихевиористский взгляд в обучении. Суть гуманистической теории заключается не в том, чтобы объяснить поведение людей подобно поведению животных, существующих в одних и тех же условиях. Эта тео-

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

рия утверждает, что человек имеет сознание и интеллект, язык и моральные нормы, которые делают обучение везде различным в отличие от того, что утверждает бихевиоризм. Ядром гуманизма являются диалог и взаимодействие между учителем и студентами или посредниками и группой.

2. Подходы к концепции «Обучающаяся компания» и её содержанию. Познакомимся с основными подходами к понятию и содержанию концепции «Обучающаяся компания», а также проведем сравнительный анализ концепции обучающейся компании и традиционной организации. Теперь рассмотрим подходы к определению содержания обучающейся компании.

Комбинационный. По мнению профессора Эдуарда Михайловича Короткова, обучающаяся организация представляет собой не столько новую модель построения и развития компании, сколько комбинацию передовых управленческих инструментов, сведенных воедино, направленных на получение новых знаний и их использование.

Биологический. Обучающаяся организация определяется не как машина, а как живой организм, который поддерживает свои конкурентные преимущества, обучаясь быстрее своих конкурентов, будучи способным своевременно определить внутренние и внешние факторы успеха и неудачи.

Подход с позиции активов компании. Конкурентоспособная обучающаяся организация представляет собой компанию, которая располагает такими видами нематериальных активов, как знания, компетенции и обучение, поскольку они определяют успешность обучающейся организации.

Знаниевый. По мнению Д. Тиса, обучающаяся организация является репозиторием знаний – знаний, встроенных в бизнес-процессы и бизнес-рутины.

Математический. Обучающаяся организация – это такая компания, в которой организационное обучение включает процессы накопления, передачи (трансляции) и использования новых знаний.

Символически в обучающейся организации обучение (О) можно интерпретировать в виде следующей формулы:

$$O = P + Q, \qquad (3.1)$$

где P – программное обучение (чтение книг, посещение лекций и т.д.);

Q – обучение путем постановки вопросов, получения доказательств, обсуждение результатов на основе обобщения практического опыта.

Последнее (Q) еще называют обучением «в действии» [20].

Процессный (или подход с позиции циклического процесса выживания компании). Зарубежный ученый Джорж Хьюбер отмечает, что в новых экономических условиях обучающейся является такая компания, жизнеспособность которой зависит от влияния следующих взаимосвязанных факторов, оказывающих последовательное воздействие на компанию:

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Во-первых, выживание компании в динамичной и конкурентной бизнес-среде требует непрерывного внедрения инноваций; *во-вторых,* инновации требуют создания новых знаний и/или использования новых способов комбинации текущих (известных) знаний; *в-третьих,* новые знания и/или новые способы комбинации текущих (известных) знаний требуют непрерывного обучения компании. Развивая данную точку зрения последовательности и взаимосвязанности этапов жизненного цикла обучающейся организации, можно получить замкнутый цикл. Процесс непрерывного обучения организации замыкается в кольцо, когда устанавливается его связь с первым этапом – выживанием.

Создание и развитие концепции «обучающаяся организация» обоснованы следующими причинами: *во-первых, необходимостью* решения проблем, которые не может решить традиционная система образования, способная дать только дискретные и «порционные» знания обучающимся; *во-вторых,* опережающим характером развития научно-технических нововведений и технологий, требующих непрерывные изменения в окружающей среде.

Трансформационный (подход с позиции самообучения). Обучающейся является такая компания, в которой непрерывно обучается весь её персонал, а сама организация пребывает в процессе постоянной трансформации (непрерывных изменений), т.е. непрерывного совершенствования способности к самообучению. Причём обучающаяся организация характеризуется способностью как накапливать, так и эффективно использовать новые знания, т.е. владеет способностью к научению. Успешная обучающаяся компания – это организация, которая активно внедряет новые знания, инновации и технологии, активно использует их в своей деятельности, а также адаптируется к изменяющимся условиям окружающей среды, чётко реагирует на изменения в ней и своевременно определяет специфику спроса со стороны потребителей. Концепция обучающейся организации включает как процесс обучения персонала, так и процесс изменения и развития самой компании. Основными направлениями развития новой концепции являются: *во-первых,* обучение персонала (на протяжении всей своей профессиональной деятельности); *во-вторых,* горизонтальная интеграция (создание открытой и гибкой системы обучения в компании, в которой фокусируется внимание на персонале, на его системном мышлении); *в-третьих,* вертикальная интеграция (преемственность между отдельными этапами и уровнями обучения персонала); *в-четвертых,* разнообразие и инновационность содержания, средств, методик и места обучения; *в-пятых*, разграничение в обучении. Рассмотрим более подробно последний пункт, точнее, разграничение между обучением в пределах заданной структуры связей (обу-

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

чением по типу «одиночного цикла обучения») *(single-loop learning)* (1), обучением, которое ставит под вопрос, подвергает сомнению и изменяет саму структуру связей (2), и вторичным обучением или обучением по двойному циклу *(double-loop learning)* (3), которое предполагает определение ориентаций (стилей), процессов и структур (способствующих факторов), необходимых для развития обучения (рис. 3.1) [21].

Например, способствующий фактор показывает, что существует расхождение между целевыми результатами и реальными экономическими показателями. А эта осведомленность обязывает организацию признать необходимость в обучении, а следовательно, необходимость в создании соответствующих условий и процессов. Известно, что при вторичном обучении наличие долгосрочной положительной обратной связи (или коммуникации) *(R)* между элементами выхода из системы и элементами входа в систему ведет к плохому обучению или вообще не ведет к обучению.

Следовательно: а) организация должна развиваться на основе всех трех типов обучения; б) обратная связь между элементами выхода и элементами входа в организацию (в систему) должна быть как положительной, так и отрицательной, чтобы обеспечить длительное ее развитие.

В-шестых, развитие комплекса идей, предполагающих связи между управлением, личностным развитием, стратегическим управлением и успехом организации, что обеспечивает развитие и эксплуатацию основных умений через индивидуальное и организационное обучение, т.е. ключевые факторы конкурентного преимущества. *В-седьмых,* постоянное самосовершенствование и изменение окружающего мира.

Успешность функционирования обучающейся организации в условиях изменяющейся среды определяется её способностью конкурировать с другими компаниями, так как среда требует от компании постоянного совершенствования, изменения. Исследователи в области организационного обучения утверждают, что самое эффективное обучение является продуктом постоянно возобновляющегося цикла обретения опыта сотрудниками непосредственно на рабочем месте. Подлинное обучение происходит следующим образом: у персонала есть конкретный, обретенный на рабочем месте опыт; персонал размышляет об этом опыте, пытаясь понять, что происходит и почему; основываясь на собственном опыте, персонал разрабатывает концепции и обобщения опытным и эмпирическим путем, создает новые знания; затем передает новые знания и умения другим сотрудникам и обучающимся на рабочем месте; далее следует производство новой и экологически чистой продукции, которая создается на основе использования новых знаний, умений и технологий. Таким образом, цикл повторяется, подобно новому повороту колеса. В этом контексте «обучение» означает не приобретение дополнительной информации, а расширение способности получать желаемые результаты.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

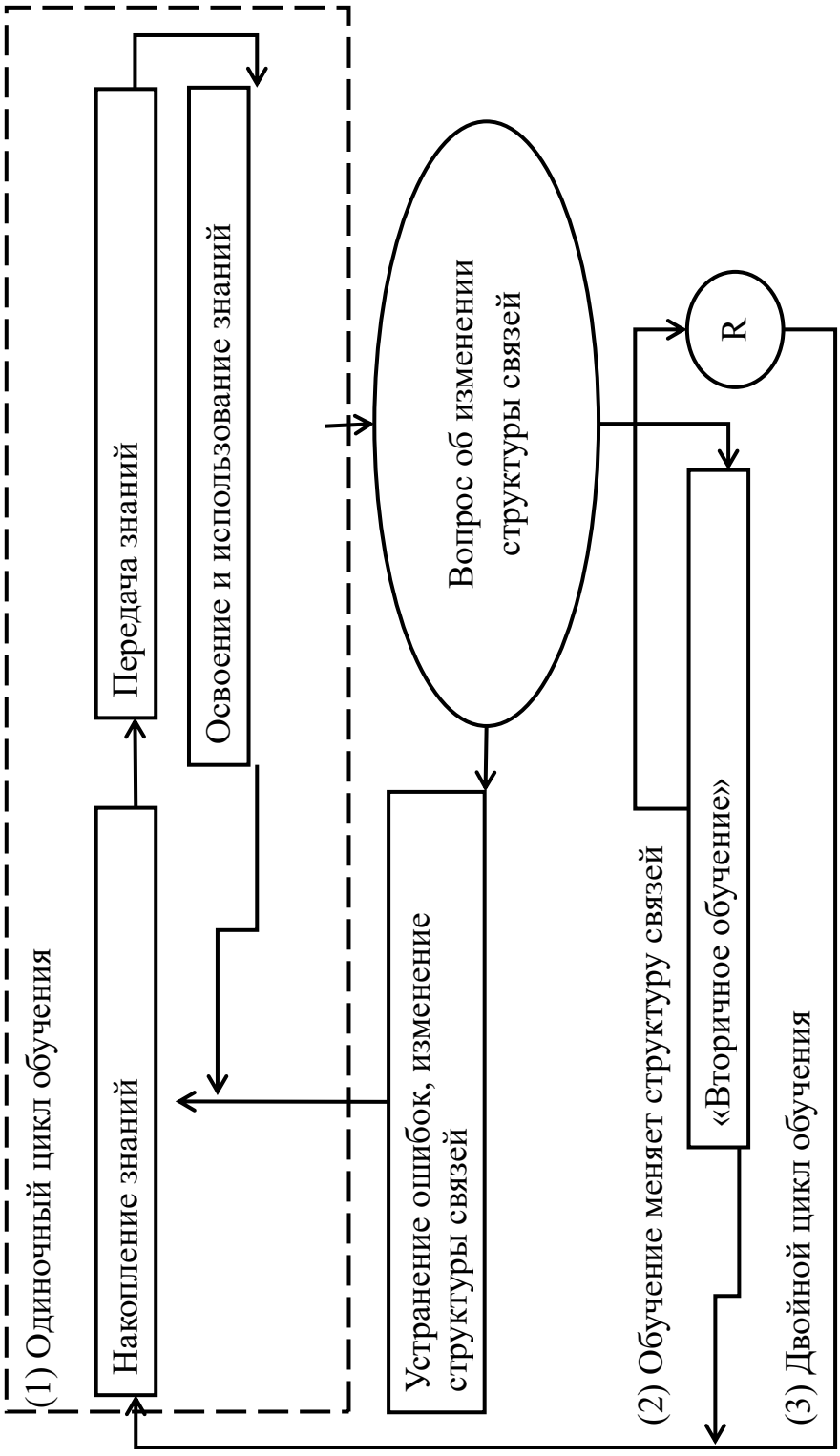

Рис. 3.1. Модель разграничения обучения

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

3. Сравнение обучающейся компании и традиционной организации. Несомненно, существуют различия между обучающейся компанией и традиционной организацией. Традиционная организация основывается на власти, в то время как обучающаяся компания – на лидерстве, и в ней существенно меняются функции менеджера. Обучающаяся компания не может быть создана без лидерской культуры. Критериями сравнения этих компаний являются следующие:

По статусу работника. В обучающейся организации статус работника зависит от знаний, умений и навыков, а в традиционной компании статус работника определяется его должностью и полномочиями. По отношениям в организации. В обучающейся организации отношения не носят формальный характер, допускаются разногласия во мнениях, дискуссии; менеджеры рассматривают работников как партнеров; внимание уделяется взаимоотношениям в группе; укрепляется дух корпорации и сотрудничества. В традиционной организации отношения носят формальный характер, не допускаются разногласия, конфликты рассматриваются как деструктивные процессы; менеджеры рассматривают работников как подчиненных исполнителей; кооперационные взаимоотношения между работниками из разных подразделений исключены или затруднены. По критерию решений, принимаемых в организации. В обучающейся компании решения зависят от видения менеджера и результатов оценки ситуации; решения принимаются работником самостоятельно в пределах его полномочий. В традиционной компании решения основаны на правилах, прецедентах, и они не могут приниматься работником полностью самостоятельно, работник является преимущественно исполнителем.

По коммуникациям. В обучающейся организации коммуникации открыты и развиваются во всех формах, как по горизонтали, так и по вертикали структуры управления, а в традиционной – носят ограниченный характер, развиваются в рамках формального порядка должностных инструкций и положений о подразделениях. Значительная часть информации засекречена или недоступна по другим причинам.

По обмену знаний. В обучающейся организации происходит интенсивный обмен знаниями внутри организации и между поставщиками и потребителями внутри компании или между деловыми партнерами, а в традиционной организации обмена знаниями нет либо он носит слабый характер. Заметим, что понятие «организационное обучение» тесно связано с понятием «организационные знания», организационное обучение понимается как процесс, а знание – как результат обучения.

3.2. Создание, накопление и использование знаний

1. Триадный подход в трансформации знаний. Сущность триадного подхода к знаниям заключается в том, что процесс создания, накопления,

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

трансляции и использования новых знаний рассматривается как система взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов, в которых последовательно происходит процесс их изменения. Итак, рассмотрим подробно процесс трансформации новых знаний в триаде «НС–СНО–СРЭ (Научная система – Система непрерывного образования – Система реальной экономики)», в которой особое место уделяется такому системному элементу, как непрерывное образование. Знания в системе непрерывного образования выступают: во-первых, источником и/или инструментом для создания нового знания; во-вторых, знания, участвуя в процессе непрерывного образования, сами изменяются, обобщаются, накапливаются, совершенствуются и трансформируются в новые знания, умения и навыки; в-третьих, транслируются обучающимся, слушателям, которые потом активно используют их в реальном секторе, т.е. в системе реальной экономики. Этот триадный подход к жизненному циклу знания, т.е. к процессу создания, передачи (трансляции) и использования знаний, предполагает непрерывный циклический процесс взаимодействия научной системы, где зарождаются новые знания, системы образования (прежде всего, непрерывного образования), в которой происходит процесс трансляции слушателям, и системы реальной экономики (бизнес-среды), где используются новые знания, полученные в процессе непрерывного образования, воплощаются в новые товары и услуги. Этот процесс трансформации знаний является непрерывно развивающимся, т.е. обучающимся. Как отмечает В.В. Агеев, знания являются производными процесса непрерывного образования. Непрерывность образования является результатом скорости наращивания знаний, точнее кумулятивного характера процесса их накопления. То, что создано предыдущими поколениями, мы изучаем, сохраняем и, опираясь на них, идём вперед. Так, великий Ньютон говорил о себе: «Если я вижу дальше Декарта, то это потому, что я стою на плечах гиганта».

Общая тенденция экономического роста зависит как от научного знания, так и от той системы образования, где происходит процесс непрерывной трансляции этого знания в область реального его воплощения, т.е. создания передовых инновационных товаров и услуг, а также новых технологий. Если рассматривать систему непрерывного образования как промежуточный элемент в триаде «Научная система – Система непрерывного образования – Система реальной экономики», то эффективность системы непрерывного образования не может быть определена только с позиции, когда на систему взаимосвязанных элементов можно смотреть только в одном направлении от науки к образованию, затем к реальной экономике. В реальной жизни может быть и наоборот, т.е. новые знания могут стимулировать процесс их передачи слушателям в образовательной системе, а этот процесс может провоцировать процесс обновления знаний в научной системе, которая, в свою очередь, ведет к ускорению процесса

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

создания новых товаров и услуг в реальном секторе экономики. Таким образом, взаимосвязи между системными элементами в триаде носят как прямой, так и обратный характер.

Эффективность создания, накопления, трансляции (передачи) и использования новых знаний будет стремиться к максимуму, если разность между приростами объёма знаний в единицу времени в научной системе, системе непрерывного образования и в системе реальной экономики будет стремиться к минимуму, иначе темпы роста знаний в единицу времени во всех трех системах триады будут максимально близки друг другу. Прирост знаний в системе непрерывного образования зависит от прироста знаний в научной системе и определяет новизну создаваемых продуктов, услуг, нематериальных объектов в системе реальной экономики. В научной сфере знания рождаются, в системе непрерывного образования они трансформируются и транслируются (т.е. передаются) слушателям, в реальной экономике (в практической сфере) они используются. Знание (прежде всего, научное знание) нельзя остановить или повернуть вспять, оно непрерывно движется вперед с возрастающей скоростью.

Попытка дать математическое описание закона ускоряющегося развития научного знания была предпринята советскими учеными Г. Влэдуцом, В. Налимовым, Н. Стяжкиным и М. Карповым. Они исходили из следующего дифференциального уравнения:

$$dS/dt = kS, \qquad (3.2)$$

где dS/dt – «скорость» развития науки;

S – научные результаты (открытия, создание новых научных идей и знаний);

k – коэффициент пропорциональности, присущий определенной науке и конкретным условиям её развития.

Интегрирование этого уравнения привело к математическому выражению, так называемому закону движения науки, который может быть представлен в виде следующей экспоненциальной функции:

$$S = S_o \ln^{kt}, \qquad (3.3)$$

где S_o – сумма результатов науки к моменту отсчета;

ln – натуральный логарифм.

Отсюда, можно предположить, что темпы роста научных знаний всегда будут больше, чем темпы роста знаний в системе непрерывного образования, и ещё больше, чем в реальной экономике. И чем больше это расхождение, тем сложнее определить будущий экономический эффект, т.е. эффективность непрерывно растущих (по экспоненте) научных знаний.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Но, с другой стороны, такой эффект будет более глубоким и значительным в достаточных масштабах времени.

Важно, чтобы скорость изменений в трех системах была максимально близка друг к другу *($v_1 \approx v_2 \approx v_3$),* т.е. важно приблизить темпы прироста знаний в системе непрерывного образования и реальной экономике к темпам прироста научных знаний. «Производство, трансформация и накопление, передача и использование непрерывных знаний» понимаются как процесс «непрерывного образования» персонала на протяжении всей профессиональной деятельности. Концепция «непрерывного образования» персонала компании, *во-первых,* строится по восходящей линии таким образом, чтобы каждая последующая ступень являлась логическим продолжением предыдущих и представляла собой законченный цикл обучения; *во-вторых,* является необходимым и достаточным условием для генерирования интеллекта всей компании. Важным фактором является не только то, чему и как учится персонал, но и то, насколько эффективно он вносит свои знания в компанию, способствует развитию её интеллектуального потенциала. В компании существует два вида знаний. Прежде всего, это организационные знания, представляющие собой некий набор принципов, фактов, навыков, правил, которые с информационной точки зрения обеспечивают процессы принятия решений, поведение и действия в компании. С другой стороны, организационное знание развивается на основе знаний личности, каждого работника в компании. Д. Стоунхаус полагает, что особенность организационного знания заключается в том, что оно, являясь активом компании, возрастает, как правило, по экспоненциальному закону, когда делятся им. Обмен знанием в компании увеличивает его свойство добавлять стоимость к товару более чем пропорционально. Среднегодовые темпы прироста новых знаний составляют 4-6%. Это значит, что около 50% профессиональных знаний специалист должен получить по окончании учебного заведения. Объём времени, необходимый для возобновления профессиональных знаний для специалистов с высшим образованием составляет 28% от общего объёма времени, которым владеет работник в течение всего работоспособного периода. Вся история становления и развития учёбы человека как самостоятельной области его деятельности указывает на то, что учёба должна быть непрерывной и адаптивной.

Роль системы непрерывного образования в триаде «Научная система – Система непрерывного образования – Система реальной экономики» такова, что благодаря её способности трансформировать научные знания в прикладные, происходит их трансляция слушателям в профессиональных средних и высших учебных заведениях, в институтах повышения квалификации и дополнительного образования, в научно-исследовательских институтах и научных центрах и лабораториях, а также в научно-производ-

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ственных, коммерческих и венчурных организациях и компаниях и т.д. В процессе трансформации новых знаний в триаде выделяют такие субкатегории, как «создатели», «накопители» знания, «коммутаторы» (посредники знания) и «потребители» (пользователи) знания. Важно определить, где происходит производство (создание) нового знания, кто создаёт, кто сохраняет и кому передаётся знание. При этом необходимо отметить, что: а) знания создаются, в основном, в научной системе (в научно-исследовательских организациях, которые ведут научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки); б) процесс отбора, сохранения (накопления), трансформации и трансляции знаний происходит в образовательной системе; в) использование (потребление) знаний происходит в производственных компаниях, бизнес-структурах и других организациях, занимающихся коммерциализацией знаний; г) скорость и объём специальных знаний, которыми обмениваются деловые партнеры, зависят от степени доверия друг к другу, иначе знания трудно поддаются «диффузии».

2. Создание, накопление, передача и использование знаний. В современных условиях двигателем научно-технического прогресса и экономического роста любой социально-экономической системы являются именно знания, что делает исследование процессов преобразования знаний весьма привлекательным и интересным для учёных-экономистов. Следует отметить, что основной целью научной системы является создание и накопление нового знания, целью системы непрерывного образования является обучение (трансляция) знания обучающимся, слушателям, а также частичная трансформация (изменение) знания (при передаче знаний возможно упрощение знания, отказ от некоторых видов знания, невостребованных рынком в данный момент времени, и т.д.), а целями системы реальной экономики являются: *во-первых,* трансформация (изменение) знания через его воплощение в новые товары и услуги; *во-вторых,* трансляция (передача) знания через рынок товаров и услуг; *в-третьих,* использование знания через потребляемые товары и услуги.

Рассматривая вопрос создания, накопления, трансформации, трансляции и использования знания на уровне компании, следует обратить внимание на процесс формализации знания. В ней, как правило, накапливается индивидуальное знание (т.е. знание отдельных личностей, его носителей). Компания мобилизует это индивидуальное знание в организационное посредством четырех способов трансформации (социализации, экстернализации, интернализации и комбинации). По мнению И. Нонаки и Х. Такеучи, *социализация* формирует дружественное знание (общие для всех интеллектуальные модели и профессиональные навыки); *экстернализация* порождает концептуальное знание*; комбинация* способствует появлению системного знания (новых технологий или прототипов продукции); *интернализация* ве-

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

дёт к появлению операционного знания о производственных и других процессах, использовании нового продукта, новых технологий. Этот процесс накопления организационного знания И. Нонака и Х. Такеучи называют спиралью знания. Они отмечают: «…организационное знание создается по спирали, начиная с индивидуального уровня, и при расширении взаимодействия проходит уровни секции, отдела, сектора и организации».

В создании знания о новом продукте (точнее, её концепции) участвует сообщество взаимодействующих друг с другом сотрудников, обладающих различным объёмом запаса знаний, навыков и интеллектуальных моделей. В то время как сотрудники отдела НИОКР особое внимание уделяют технологическому потенциалу, их коллеги из отделов производства и маркетинга проявляют интерес к другим параметрам. Для создания нового продукта появляется необходимость обмена знаниями, умениями и навыками, возникает необходимость в социализации распространяемого неформализованного знания. Для объединения неформализованного и формализованного индивидуального знания необходимы как социализация, так и экстернализация. Здесь трансформация знания происходит в направлении от индивидуального к групповому и организационному уровню. Но также целесообразно рассматривать этот процесс еще с позиции перехода знания от имплицитного к эксплицитному состоянию и наоборот. Такое понимание позволяет проследить процесс видоизменения практического (прикладного) знания, т.е. процесс воплощения знания в готовый продукт или новую услугу.

3. Трансферт знаний: понятие и виды. В процессах трансформации знаний выделяют такое явление, как «трансферт знаний». Г. фон Крог и М. Кёне выделяют внутренний и внешний трансферт знаний и отмечают, что они принципиально различаются. Так, например, внутренний трансферт осуществляется между сотрудниками, группами, отделами и филиалами внутри компании, а в случае многонациональной корпорации – через национальные границы. Он приобретает форму передачи знаний в рамках частных бесед, а также специальных трансфертных проектов в масштабе всей компании. А внешний – выходит за пределы компании и связывает внешних партнеров (в качестве которых могут выступать университеты, лаборатории по научным исследованиям и разработкам, консультанты, а также различные конкурирующие и не конкурирующие фирмы и корпорации) в общую структуру. Внешний трансферт дает возможность коммерческой организации приобрести знания, которыми она не располагает или выработка которых требует больших затрат труда, времени и средств. Внутренний трансферт знаний проходит через следующие три этапа: инициирование; движение (поток) и интеграция. Они присущи любому трансферту знания независимо от его объёма.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Основными задачами этапа *«инициирование»* являются: *во-первых,* выявление наличного имплицитного и эксплицитного знания внутри компании; *во-вторых,* установление вида, объёма и возможностей осуществления трансферта знаний; *в-третьих,* определение участков, между которыми возможен трансферт знаний; *в-третьих,* определение участков между которыми возможен трансферт знаний; *в-четвертых,* определение основных средств, способствующих трансферту знаний (носителей знаний и экспертов; справочные книги; графическое представление носителей, запасов, источников, структур и сфер применения знаний; иллюстрированные материалы о знаниях, компетенциях, методах, сферах ответственности по ключевым процессам и др.).

Этап *«движение»* предполагает перемещение имплицитного и эксплицитного знания между участниками процесса. Для трансферта *имплицитного* знания пригодны методы, в которых значительную роль играют личные контакты, а также совместные мероприятия участников процесса (т.е. в ходе встреч, визитов, неформальных мероприятий в нерабочее время, ротации рабочих мест и обмена персоналом, во время научных обществ и конференций). Но эти методы характеризуются невысокой скоростью и недостаточной надежностью. На трансферт имплицитного знания влияют корпоративная культура, традиции, сложившаяся в компании рутина. Знание из имплицитной формы может переходить в эксплицитную посредством кодификации и наоборот. Но не всякое имплицитное знание поддается кодификации.

При трансферте *эксплицитного* знания используются методы, отличающиеся большей простотой и меньшей зависимостью от контекста, позволяющие обращаться сразу ко многим сотрудникам. К методам трансферта эксплицитного знания относятся: различные инструкции и сопроводительные документы по эксплуатации оборудования и техники, нормативно-правовые документы и стандарты, регулирующие и регламентирующие порядок работы и отношения, информационно-коммуникационные и управленческие технологии, специализированная литература, публикации научных работ, словари и т.д. Возможности трансферта эксплицитного знания те же, что и имплицитного. Они появляются также во время встреч, визитов, конференций, презентаций, ротации и обмена персоналом, при оформлении документации, теоретическом и практическом обучении, переподготовке и прохождении практики, пользовании системой Интернет, внутренними сетями, базами данных, экспертными системами, электронной почтой, телефоном и т.д.

Этап *«интеграция»* создает условия для того, чтобы получатель передаваемого знания мог использовать его в своих целях, на основе своего

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

опыта, интегрировав в свою базу знаний. На данном этапе происходит объединение нового знания и его включение в базу знаний всей компании параллельно с его институционализацией, для чего может потребоваться отказ от старого организационного знания. Это позволяет избежать появления изолированных «островков знаний». Менеджеры играют важную роль в процессе интеграции, предлагают сотрудникам концептуальные рамки для рационального использования собственного опыта. Интеграцию индивидуального знания в коллективное предлагается осуществлять следующими путями: *во-первых,* руководитель путем личного участия может проводить интеграцию различных схем в уже разработанную общую систему знаний; *во-вторых,* интеграционный процесс может проводиться самими его участниками, которые располагают достаточной общей базой знаний и пользуются доверием и уважением в коллективе. В качестве интеграционного механизма могут выступить организационные структуры. Интеграция знания на организационном и индивидуальном уровнях является важным шагом, без реализации которого не может считаться завершенным трансферт знания.

3.3. Оценка эффективности системы управления знаниями

1. Методы рыночной капитализации. В теории и практике организационного обучения существует большое разнообразие подходов и методов оценки эффективности накопления и использования знаний в обучающейся организации, но они предлагают оценивать знания в контексте интеллектуального капитала. Среди всех методов оценки знаний выделяются две большие группы подходов и методов оценки эффективности знаний как вида нематериальных активов: *количественные* и *качественные*. Но сначала рассмотрим количественные методы оценки знаний. Итак, раскроем содержание ряда методов количественного подхода, среди которых можно выделить: методы рыночной капитализации; методы сравнительного, затратного и доходного подходов к оценке интеллектуального капитала; методы оценки человеческого капитала; метод оценки накопления и использования новых знаний. К количественным подходам и методам относятся методы рыночной капитализации, группа методов затратного, рыночного и доходного подходов, методы оценки человеческого капитала, а также метод оценки накопления и использования новых знаний (метод П. Страссманна). Наиболее популярными являются методы оценки рыночной капитализации. Рассмотрим некоторые из них.

Метод рыночной капитализации ($Р_К$), согласно которому стоимость рыночной капитализации компании можно определить, с одной стороны,

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

как абсолютную величину, т.е. как разность между рыночной стоимостью капитала компании и балансовой стоимостью акционерного капитала ($Р_{Ка} = С_Р – С_Б$); с другой – как соотношение разности между величиной рыночной стоимости компании и ее балансовой стоимостью к величине балансовой стоимости активов компании ($Р_{Ко} = (С_Р – С_Б)/С_Б$). Рыночная капитализация, определяемая по данной формуле, получила название метода "Market-to Book ratio".

Коэффициент Тобина (Q) является разновидностью предыдущего метода – метода "Market-to Book ratio". Согласно данному методу, уровень развития интеллектуального капитала определяется как соотношение рыночной капитализации компании к восстановительной стоимости активов компании на рынке при условии их замещения ($k_Q = Р_К/С_В$).

Метод оценки интеллектуального капитала с использованием среднегодового дохода на активы (ROA), который определяется как отношение среднегодового дохода на активы компании *($ROA_{комп}$)* к нормализованному среднеотраслевому показателю *$ROA_{отр}$ ($IC = ROA_{комп}/ROA_{отр}$)*.

Метод оценки Гудвилла с помощью показателя деловой активности. Данный метод оценки предполагает использование мультипликативной модели зависимости гудвилла как элемента стоимости бизнеса от показателя деловой активности и представляет собой произведение показателя деловой активности (среднего объёма выручки за последние 3 года) на коэффициент, который вносит удельный вес гудвилла в оценку ($С_{гуд} = V_{выр} * k_{гуд}$).

2. Методы сравнительного, затратного и доходного подходов оценки интеллектуального капитала. Методы оценки человеческого капитала. Среди методов сравнительного подхода выделяют *метод рынка капитала,* определяемый как стоимость компании на основе рыночной цены акций сопоставимых компаний. Он применяется, когда существует достоверная и доступная информация о ценах продажи и характеристиках сопоставимых компаний.

Методы затратного подхода предполагают оценку интеллектуального капитала через определение стоимости затрат компании на создание, восстановление или замещение стоимости оцениваемого нематериального актива. Среди методов затратного подхода можно выделить метод *к оценке интеллектуального капитала на основе расширенного балансового отчёта,* когда интеллектуальный капитал оценивается на основе учёта нематериальных активов в балансовом отчете по его стоимости. Из методов доходного подхода используется *метод дисконтирования денежных доходов,* суть которого заключается в том, что определяется стоимость на основе будущих выгод от владения знаниеёмкой

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

компанией. Метод применяется, если с определённой вероятностью можно предсказать будущие доходы компании. *Методы экономической оценки человеческого капитала* представляют собой многообразие подходов к оценке отдельных компонентов человеческого капитала. Среди методов данной группы можно выделить *Индекс развития человеческого потенциала,* представляющий собой интегральный показатель и учитывающий факторы благосостояния населения (ВВП на душу населения), факторы здоровья (ожидаемую продолжительность жизни), уровень образования населения и др.

3. Метод оценки накопления и использования новых знаний. Популярным на сегодняшний день, по мнению учёных Р. Ватсона и Я.Х. Квока, является *метод оценки эффективности накопления и использования новых знаний* (метод П. Страссманна). По мнению специалиста в области информатизации экономики Пола Страссманна, эффективность накопления и использования новых знаний обучающейся компании можно оценить с помощью специального коэффициента (Э), определяемого как соотношение накопления капитала новых знаний (КЗ) и затрат на информационный менеджмент (ЗИМ): Э = КЗ/ЗИМ × 100%. Это и есть показатель рыночной оценки эффективности накопления и использования новых знаний.

КЗ в данной формуле представляет собой объём выручки или величину прибыли организации от реализации новых идей и изобретений; ЗИМ – объём затрат, связанный с поддержанием информационного менеджмента. Считается, что если показатель Э будет меньше 50%, то способность компании к производству богатства характеризуется как низкая и результаты её деятельности оцениваются как неэффективные.

4. Качественные методы оценки знаний [23]. Рассмотрим методы качественной оценки новых знаний на макро- и микроэкономическом уровнях управления: методологию оценки знаний экономики страны (Knowledge Assessment Methodology) и метод оценки знаний компании на основе критериев новизны знания и интенсивности его использования.

Методология оценки знаний (далее – КАМ-методология) представляет собой макроэкономическую оценку эффективности управления знаниями и демонстрирует способность экономики страны к созданию, принятию и распространению новых знаний, а также к измерению готовности экономики страны к переходу на модель развития, основанную на знаниях.

КАМ-методология разработана Всемирным банком и включает более 100 нормализованных показателей оценки. Их значения изменяются в интервале от 0 до 10 по четырем основным направлениям оценки (субиндек-

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

сам): институциональный режим *(X_1);* уровень образованности населения *(X_2);* состояние информационной и коммуникационной инфраструктур *(X_3);* уровень развития инновационной системы *(X_4)*. Для получения комплексного индикатора знаниеёмкой экономики (*KEI)* все субиндексы агрегируются по формуле средней арифметической: $KEI=\Sigma XiNi/\Sigma Ni$, где *Xi* – *i*-й субиндекс; *Ni* – весовой коэффициент значимости *i*-го субиндекса. Для получения каждого субиндекса используется принцип агрегирования ряда частных стандартизированных индексов по формуле средней арифметической простой*:* $Xi=\sum Xij/n$, где *Xij* – *i*-й частный индекс *j*-го субиндекса; *n* – количество субиндексов.

5. Метод оценки знаний компании на основе новизны и интенсивности их использования. Рассмотрим метод оценки знаниеёмкости компании на основе двух критериев оценивания. Суть метода заключается в экспертной оценке эффективности накопления и использования новых знаний в компании по таким критериям, как значимость (или новизна) создаваемого знания и скорость (или интенсивность) использования новых знаний. Оценка ведется в балльной шкале оценивания. Для этого используется рамочная конструкция оценки эффективности управления знаниями *обучающейся компании,* построенная на координатной плоскости по критериям: уровень новизны знаний (высокий-низкий) и уровень интенсивности использования нового знания (высокий-низкий).

В зависимости от уровня новизны накапливаемого знания и интенсивности его использования можно разделить все обучающиеся компании на четыре типа: A, B, C и D. *Компании группы А* характеризуются низкой интенсивностью использования знаний и высоким уровнем новизны (сложности) знаний. Это *капиталоёмкие,* но не знаниеёмкие компании, которые накапливают много новых знаний, но медленно их используют, например, закупают инновационные технологии и программное обеспечение, но используют их в усеченном варианте либо используют несвоевременно, т.е. используют менее интенсивно. Следующую категорию составляют *компании группы В,* которые накапливают исключительно новые знания и характеризуются высоким уровнем интенсивности их использования. Это наиболее эффективные компании, и они характеризуются как *знаниеёмкие.* К ним относятся инновационные и венчурные компании, научно-исследовательские организации и лаборатории, консалтинговые компании и т.д. Третью группу составляют *компании группы С* (т.е. незнаниеёмкие компании), компании с высоким уровнем интенсивности использования новых знаний, но низким уровнем новизны знаний. Это *рыночные компании* или *организации массового производства,* которые активно действуют на рынке и борются за сохранение старого или завоева-

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ние нового сегмента на рынке. Последнюю классификационную группу представляет *группа компаний D* (*трудоёмкие компании),* в которую входят компании с низким уровнем как новизны, так и интенсивности использования знаний. Это компании, которые активно используют физический труд и не имеют высоких шансов на поддержание конкурентоспособности на рынке товаров и услуг (рис. 3.2). Такая классификация компаний по критериям «новизна знаний» и «интенсивность их использования» демонстрирует уровень инновационности, перспективность и жизнеспособность компании, её стратегическую конкурентоспособность на рынке. Для оценки применяется балльная шкала оценивания критериев. Комплексная оценка эффективности управления знаниями проводится по показателю знаниеёмкости (ЗЁ) компании и определяется на основе формулы средней арифметической взвешенной двух оценок: показателей новизны знаний *(X)* и интенсивности использования новых знаний *(Y):*

$$(ЗЁ) = \alpha X + \beta Y, \qquad (3.4)$$

где α, β – коэффициенты весомости показателей, соответственно, *X* и *Y*.

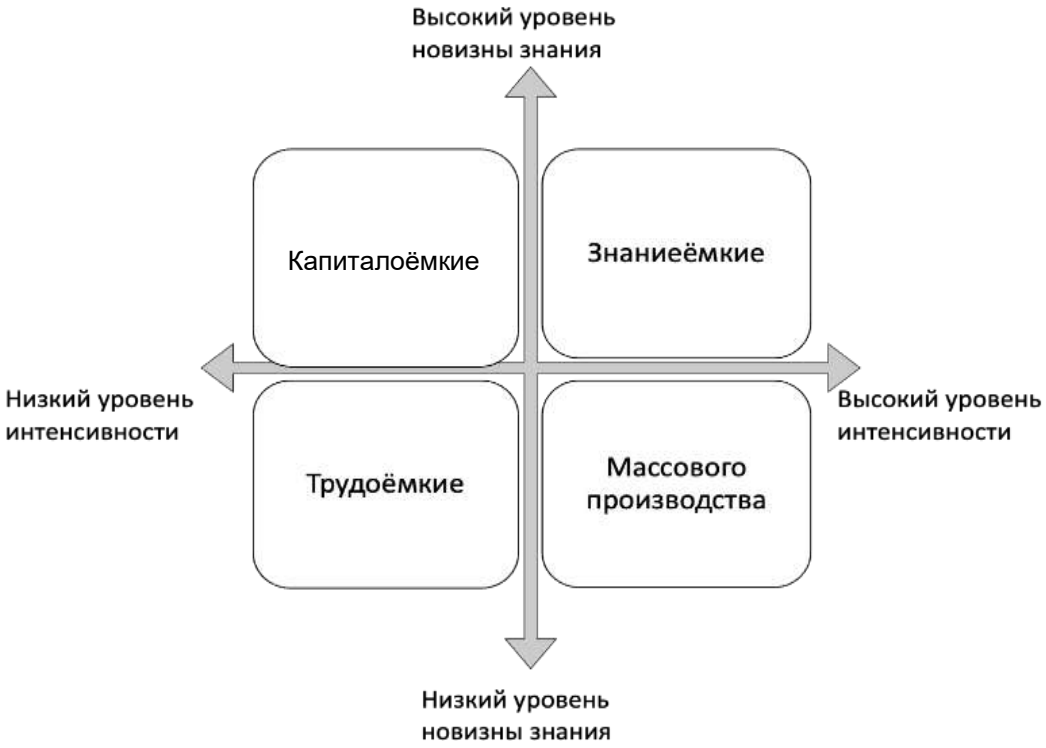

Рис. 3.2. Классификация компаний по критериям: «уровень новизны знания» и «уровень интенсивности использования нового знания»

Значимость каждого из показателей *X* и *Y* принимаем по 0,5. Максимальная балльная оценка показателя знаниеёмкости (ЗЁ) по критериям *(X)*

и *(Y)* определяется на основе метода экспертной оценки и составляет 100 баллов, а минимальная – 0 баллов. Достаточным считается уровень показателя знаниеёмкости (ЗЁ), если его значение превышает 50 баллов. В точке пересечения осей координат (0;0), т.е. в центре координатной плоскости, балльная оценка по каждому критерию составляет по 50 баллов. Верхней части оси ординат, характеризующей высокий уровень новизны знания, и правой части оси абсцисс, характеризующей высокий уровень интенсивности использования новых знаний, соответствуют оценки от 50 до 100 баллов. Следовательно, чем ближе значения этих показателей 100 баллам, тем больше новых знаний и тем быстрее (интенсивнее) они используются в компании. И наоборот, нижней части оси ординат, соответствующей низкому уровню новизны знаний, и левой части оси абсцисс, характеризующей низкий уровень интенсивности использования знаний, соответствуют оценки от 0 до 50 баллов. И чем ближе значения данных показателей к 0, тем ниже уровень новизны и медленнее используются новые знания в компании.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Глава 4. ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ РАБОТНИКА

4.1. Составляющие трудового потенциала работника

Элементы трудового потенциала работника. Трудовой потенциал – понятие ключевое в управлении персоналом организации. Высокий трудовой потенциал позволяет компании оставаться конкурентоспособной и удерживать лидирующие позиции даже в периоды нестабильности и кризиса. Существует множество трактовок и определений понятия «трудовой потенциал». Рассмотрим определение, данное В.А. Спиваком [24]. Трудовой потенциал – это мера наличных ресурсов и возможностей, непрерывно формируемых в процессе всей жизни личности, реализуемых в трудовом поведении и определяющих его реальную плодотворность.

Трудовой потенциал включает в себя следующие элементы:

Первый элемент: физическое, душевное здоровье и работоспособность – *психофизиологический потенциал.* К этому элементу относится такая значимая характеристика работника, как стрессоустойчивость. Как известно, стресс – эмоциональное расстройство, связанное с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации. Закон Йеркса–Додсона гласит: наиболее продуктивной является деятельность, выполняемая при умеренном уровне нервного напряжения. При чрезмерном уровне нервного напряжения человек теряет контроль над ситуацией, перегружается, не может справиться с задачами, стоящими перед ним. Точка, в которой позитивная нагрузка переходит в негативный стресс (дистресс), является сугубо индивидуальной и зависит от личностных характеристик человека, его восприятия ситуации, способности справляться с внешним давлением. Если человек длительное время находится в состоянии стресса, это может повлечь крайне опасные последствия для его здоровья.

Давайте разберёмся, откуда берётся стресс на рабочем месте. Модель Кэри Л. Купера выделяет шесть источников стресса на работе:

1. Сама трудовая деятельность с огромными объёмами работы, постоянно возникающими новыми рабочими задачами, необходимостью ездить в командировки и при этом успевать отслеживать и соответствовать новым технологиям.
2. Роль в организации: её неопределенность, повышенная ответственность, ролевой конфликт.
3. Необходимость выстраивания и поддержания хороших отношений с коллегами, руководством, подчинёнными.
4. Вопросы карьеры: потеря квалификации, устаревание навыков, достижение потолка карьеры, угроза сокращения штатов.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

5. Степень возможности участия работника в принятии важных для него решений.

6. Взаимовлияние работы и личной жизни: высокий стресс, получаемый на работе, неизбежно отражается на домашней жизни и членам семьи порой очень сложно предоставить необходимую поддержку.

Перейдём ко второму элементу: интеллектуальные, познавательные способности – *творческий, креативный, когнитивный потенциал.*

Здесь следует вспомнить известного психолога Джоя Пола Гилфорда, который выделил способность к дивергентному мышлению (подразумевающему множество оригинальных и нестандартных решений), в отличие от конвергентного (т.е. логического и однонаправленного).

Дивергентное мышление как раз и лежит в основе креативности, за которую так дорого сегодня готовы платить работодатели. Именно креативность сотрудников, их творческий потенциал является важнейшим конкурентным преимуществом. Возможно, именно креативный потенциал позволит вашей компании остаться на плаву и выжить в жесткой конкурентной среде. Рассмотрим, какие помехи препятствуют творческому подходу к решению проблем и поиску интересных нестандартных решений:

- однонаправленное мышление, предлагающее однозначное определение проблемы;
- неумение находить общее в элементах, которые поначалу кажутся разными;
- слишком узкие границы при определении проблемы;
- нежелание либо неумение задавать вопросы.

Далее, третий элемент трудового потенциала: профессиональные знания, умения и навыки, которые формируют профессиональную компетентность – *профессионально-квалификационный потенциал.*

Профессионально-квалификационный потенциал работника меняется с течением времени. Условно его жизненный цикл можно разбить на три этапа:

1-й этап начинается сразу после получения образования, человек начинает трудиться и накапливать трудовой опыт. Формируются профессиональные цели, приобретаются необходимые знания и практические навыки, способствующие повышению профессионализма.

2-й этап – это период профессиональной зрелости, когда уже сформировался высокий уровень профессиональных знаний и опыт.

3-й этап характеризуется некоторым снижением профессионально-квалификационного потенциала. Особенно стремительно это происходит с теми работниками, которые в меньшей степени открыты для инноваций, не имеют мотивации для обучения и развития. В этой связи вы-

деляют понятие «период полураспада компетенций», когда половина знаний и навыков работника безнадёжно устаревает. Чтобы этого не допускать, необходимо постоянно развивать свой профессионально-квалификационный потенциал.

Перейдём к четвёртому элементу трудового потенциала: способности к работе в коллективе, взаимодействию с другими членами группы и сотрудничеству с ними – *коммуникативный потенциал*. Коммуникации – это общение, обмен информацией, сопровождающие все сферы нашей жизнедеятельности ежедневно. Уделяя достаточно внимания развитию своего коммуникативного потенциала, мы можем стать гораздо эффективнее в подготовке и проведении деловых бесед, например, или переговоров; в получении нужной информации или даже влиянии на других людей.

Пятый элемент трудового потенциала: способность увлекать за собой и влиять на других – *лидерский потенциал.*

Лидерский потенциал человека определяется следующими составляющими: компетентность: владение знаниями и опытом, необходимыми для выполнения заданий; личная привлекательность: приятные качества, ассоциирующиеся с дружелюбием; усердие: принятие обязательств выше ожидаемого уровня; легитимность: соответствие поведения основным организационным ценностям.

Шестой элемент трудового потенциала: ценностно-мотивационная сфера, мотивы, идеалы, мировоззрение, степень моральной чистоты целей и выбираемых способов их достижения – *нравственно-мотивационный потенциал*. Понимание жизненных ориентиров и ценностей каждого работника позволяет прогнозировать его поведение и подобрать ключ к системе его мотивации. Милтон Рокич в своей методике изучения ценностных ориентаций выделяет два основных типа ценностей в жизни каждого человека. К инструментальным ценностям он относит методы достижения целей (такие, как способности, желание помочь, богатое воображение, логичность, ответственность, самоконтроль и т.д.), к терминальным – сами конечные цели (например, комфортную и интересную жизнь, свободу, внутреннюю гармонию, удовольствия, любовь, дружбу, самоуважение и т.д.).

Перейдем к седьмому элементу трудового потенциала. Он включает в себя деловые и личностные связи и контакты, расширяющие информационное поле и возможности задействования любых ресурсов для достижения целей, – *административный потенциал.*

По сути, это синоним столь популярного сегодня нетворкинга – использования всех имеющихся у тебя контактов и связей для решения сложных профессиональных и жизненных задач. Базируется нетворкинг на навыке выстраивания долгосрочных партнёрских отношений с людьми

и взаимопомощи. Административный потенциал можно трактовать как внешненаправленную составляющую коммуникативного потенциала.

Восьмой элемент, такой важный и нужный каждому из нас, – это уверенность в своих силах или ассертивность.

Подразумевает следующие характеристики:

- целеустремленность, готовность рисковать;
- ответственность за всё, что происходит с тобой;
- самостоятельность в принятии решений;
- активное и беспристрастное восприятие действительности;
- принятие себя и других такими, какие они есть;
- открытость и доброжелательность в выражении эмоций;
- эмоциональная уравновешенность: деликатность в сочетании с твердостью.

Девятый элемент подразумевает готовность проявлять понимание ситуации и адаптироваться к её изменениям – гибкость. Гибкость – это манёвренность, приспособляемость, способность реагировать на изменения. Функциональная гибкость – мобильность и способность работников выполнять меняющиеся задания. Географическая гибкость – позволяет персоналу трудиться за пределами рабочего места, особенно популярна в контексте удаленной работы. Гибкость рабочего графика – достаточно популярная сегодня схема, когда людям предоставляется свобода выбора рабочего расписания.

Наконец, десятый элемент, который является основой развития работника и повышения его ценности для организации – *потенциал к развитию*. Он затрагивает все элементы трудового потенциала, приводит к изменению «количества» и весомости одного или нескольких из них и служит основой развития работника и повышения его ценности для организации. Потенциал к развитию проявляется в динамике всех остальных элементов трудового потенциала. Рассматривая эти элементы и возможности их развития, мы говорим и о потенциале развития работника в целом.

4.2. Формирование трудового потенциала работника

Формирование трудового потенциала – это процесс создания необходимого трудового потенциала для достижения организационных целей. Фактически формирование трудового потенциала – это количественное и качественное его становление. Формирование трудового потенциала не завершается на каком-то конкретном этапе. Это непрерывный процесс, в ходе которого совершенствуются профессионально-квалификационные характеристики работников, они приобретают новый опыт, оттачивают и

расширяют свои навыки, двигаются по своим карьерным траекториям – как вертикально, так и горизонтально.

Формируется и развивается трудовой потенциал под влиянием определённых факторов. Данные факторы можно разделить на внутренние, т.е. принадлежащие конкретному работнику, и внешние, т.е. имеющие отношение непосредственно к предприятию, в котором трудится работник. Внутренние факторы зависят от личности работника, его собственных действий и убеждений. Внешние же зависят от внутриорганизационных процессов предприятия и системы управления. Выделим ряд направлений формирования и развития трудового потенциала работника и определим, какие внешние и внутренние факторы определяют этот процесс [25]:

- Психофизиологическое направление, куда входит:

− состояние здоровья. Внутренними факторами являются: образ жизни, наличие заболеваний, вредных привычек. Внешние факторы: организация труда, охрана и безопасность труда, дополнительное медицинское страхование работников, предоставление абонементов в фитнес-клуб, к примеру;

− работоспособность. Внутренние факторы: индивидуальные психологические особенности, функциональное состояние. Внешние факторы: интенсивность, сложность труда, наличие системы охраны и безопасности труда;

− выносливость. Внутренними факторами будут утомляемость, физическое состояние работника. Внешние факторы схожи с факторами, определяющими работоспособность: интенсивность и сложность труда, периоды труда и отдыха, организация труда;

− тип нервной системы. Определяется выносливостью и подвижностью нервной системы, т.е. внутренним фактором.

- Социально-демографическое направление, включающее в себя:

− возраст, внутренне определяемый биологическим и календарным возрастом человека;

− пол, подразумевающий помимо биологической составляющей еще и социальную самоидентификацию;

− семейное положение, характеризующееся полнотой семьи, состоянием в браке и наличием детей. Для этих трех составляющих социально-демографического направления формирования и развития трудового потенциала характерны общие внешние факторы: это прежде всего корпоративная культура компании, определяющая внутриорганизационную социально-демографическую политику, а также правовое поле компании, локальные нормативно-правовые акты;

− материальное положение, внутренними факторами которого являются жилищные условия работника, его имущество, объём и форма его

накоплений. Главным внешним фактором выступает система материальной мотивации, принятая в данной компании.

- Квалификационное направление, включающее в себя:

− уровень образования, определяемый наличием и уровнем общего и специального образования;

− профессионализм, характеризующийся объёмом знаний, умений и навыков работника, а также опытом его работы;

− интеллект, определяемый кругозором работника, гибкостью его мышления и стремлением к развитию;

− способности работника, такие как творческие, организационные, лидерские и т.д. – т.е. те элементы трудового потенциала, которые мы рассматривали ранее. Для всей группы квалификационного направления внешним фактором, определяющим его формирование и развитие, будет система обучения и развития персонала, принятая в компании, а также карьерное планирование и продвижение.

- Личностное направление, включающее в себя:

− отношение к труду, внутренне определяемое прежде всего мотивацией работника, его дисциплинированностью. Внешнее отношение к труду регулируется системой мотивации и целеполагания, принятой в компании;

− социализацию как способность к сотрудничеству, выстраиванию отношений внутри коллектива;

− особенности личности, подразумевающие сугубо внутренние характеристики, такие как темперамент, характер и личностные характеристики;

− ценностные ориентации, определяемые личными ценностями, нравственными характеристиками, которые проявляются в трудовом поведении человека. Внешними факторами для последних трех составляющих будет прежде всего корпоративная культура и требования к персоналу, система оценки персонала, а также обучения, развития и планирования карьеры.

4.3. Развитие трудового потенциала работника

Развитие трудового потенциала – приобретение новых качеств и свойств трудового потенциала, которые способствуют его оптимизации и эффективности в условиях динамичной внутриорганизационной и внешней среды. Развитие предполагает существенное качественное и количественное преобразование и изменение трудового потенциала. В результате развития формируется трудовой потенциал нового уровня. Цель развития трудового потенциала – совершенствование трудоспособности работника

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

организации за счет количественных, качественных и структурных преобразований трудового потенциала. Задачами развития трудового потенциала являются:

- определение требуемой величины трудового потенциала организации, необходимой для достижения оперативных, технических и стратегических целей деятельности на данном этапе развития с учетом внешних и внутренних условий;
- осуществление мониторинга (периодической оценки) соответствия требуемого и фактического уровня трудового потенциала организации;
- обеспечение роста и совершенствования трудового потенциала организации, ориентированного на стратегические перспективы развития организации.

С учётом целей, задач и специфики процесса развития, рассмотрим содержание направлений развития трудового потенциала персонала. Можем выделить следующие направления развития трудового потенциала работника:

1. Количественные изменения:

− увеличение результативности труда (рост норм выработки, сокращение количества ошибок и брака);

− повышение эффективности использования рабочего времени за счёт профессионального развития.

2. Качественные изменения:

− профессиональное развитие работника (получение новых знаний, умений, навыков);

− развитие компетенций работника.

3. Структурные изменения:

− служебно-профессиональное продвижение в соответствии с потенциалом работника;

− повышение вовлеченности и принятия корпоративной культуры.

Развитие трудового потенциала приводит к росту, улучшению, расширению, совершенствованию как количественных, так и качественных характеристик работников и персонала в целом. Нужно отметить, что деятельность менеджеров по управлению персоналом в крупных компаниях России достигла значительных успехов, и главный из них – изменилось отношение к затратам на развитие персонала, они стали пониматься как инвестиции, способные принести положительный экономический эффект в будущем, выражающийся не только в увеличении доходов, но и в повышении лояльности и мотивации сотрудников.

Развитие элементов трудового потенциала работников. Вспомним различные элементы, составляющие трудовой потенциал работника, и попробуем взглянуть на развитие трудового потенциала с позиций

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

развития каждого из его элементов [24]. Итак, развитие работоспособности и стрессоустойчивости. В современное время, с его сумасшедшим ритмом жизни и быстроменяющимися условиями внешней среды, стресс становится нашим постоянным спутником. Как мы помним, при чрезмерном уровне стресса человек теряет контроль над ситуацией, не может с ней справиться, сталкивается с постоянными перегрузками и в итоге имеет весьма неблагоприятные последствия для своего здоровья. В Японии, например, есть даже специальный термин «кароши», означающий смерть от сильного стресса и перенапряжения. В этой связи становится очевидной необходимость научиться управлять стрессом. Здесь, к сожалению, нет единственно правильного рецепта – напротив, их великое множество. И обобщив их, можно выделить ряд ключевых способов управления стрессами: поддержание здорового образа жизни, включающего правильное питание, хороший сон, спорт; установление баланса между домом и работой; эффективное решение проблем, ведущих к стрессовым состояниям; обеспечение адекватной эмоциональной поддержки дома и на работе.

Кроме того, существуют специальные управленческие стратегии, направленные на устранение стресса: эффективное управление временем, сотрудничество и создание команды, делегирование полномочий, правильное целеполагание и стратегия «малых побед». Также уместно сказать и о балансе жизненных сфер в жизни человека: физическая активность, духовная жизнь, семейная жизнь, социальная активность, интеллектуальная деятельность, трудовая деятельность, культурная активность. Здесь крайне важно соблюсти баланс между всеми сферами. Несбалансированность или отсутствие некоторых сегментов говорит о внутренней неустойчивости. В то время как явный акцент на одной или двух сферах скорее приведет не к ослаблению, а, напротив, к усилению стресса.

Следующий элемент трудового потенциала – это *профессионально-квалификационный потенциал*. Чтобы оставаться конкурентоспособным на рынке труда, необходимо постоянно развивать это направление. И здесь также существует множество методов. Мы воспользуемся делением методов на используемые непосредственно на рабочем месте и вне его. Итак, методы обучения, используемые непосредственно в рамках рабочего места: инструктаж, наставничество, ротация, коучинг, участие в процессах стратегического планирования и управления, управление проектами, работы в проблемных или инновационных группах, обучение действием. Теперь рассмотрим методы, подразумевающие обучение вне рабочего места: лекции, семинары, деловые и ролевые игры, психологические и бизнес-тренинги, ролевое моделирование, моделирование профессиональной деятельности, самообразование (по книгам), дистан-

ционное обучение (видео, ресурсы Интернета, e-learning), разбор практических ситуаций (case-study), стажировка, бенчмаркинг, конференции.

Далее – *нравственно-мотивационный потенциал*. Мы уже говорили ранее о его диагностике по методике изучения ценностных ориентаций Милтона Рокича. В контексте развития хотелось бы привести модель Лоуренса Кольберга, посвященную зрелости системы моральных ценностей человека. Он выделяет ряд стадий развития моральных суждений:

1. Предконвенциональный уровень (эгоцентрический): моральные ценности определяются внешними факторами и возможными последствиями, а не личными характеристиками или взаимоотношениями с другими лицами. Здесь человек проходит две стадии развития:

1) наказание и повиновение: правильность поведения определяется желанием соблюсти установленные правила и избежать наказания;

2) правильность определяется тем, что хорошо или приемлемо для других.

2. Конвенциональный уровень (конформистский): моральные ценности находятся в сфере долга, поддержания социальных обязательств. Здесь человек проходит следующие две стадии:

3) взаимные межличностные ожидания – правильность определяется чувствами других людей и желанием оправдать их ожидания, а также выполнить взятые на себя обязательства;

4) соблюдение социальных норм и велений совести: правильность определяется долгом индивида перед обществом и его стремлением поддерживать общественный порядок.

3. Постконвенциональный уровень (принципиальный): моральные ценности находятся в сфере обязательств и свободно выбранной индивидом системы стандартов, прав и содержания понятия «долг». Последние две стадии:

5) весомые права и социальные обязательства (так называемый «социальный контракт»): правильность неразрывно связана с уважением прав, ценностей других людей; соблюдение норм морали становится уже результатом свободного выбора;

6) универсальные этические принципы: правильность поведения регулируется именно ими.

В современном бизнесе, к сожалению, нередко можно встретить игроков, которые находятся только лишь на первом уровне зрелости моральных ценностей.

Перейдем к *творческому элементу трудового потенциала* работника. Здесь горизонты развития весьма обширны – ведь на практике многие люди решают свои проблемы так: принимают первое пришедшее в голову допустимое решение. Оно удовлетворительное, но никак не оптимальное.

В качестве развития можно предложить модель аналитического решения проблемы, включающую четыре основных шага:

1. Определение проблемы: всесторонне исследуйте ситуацию, отделите факты от мнений, получите максимум информации.

2. Разработка альтернативных решений: здесь следует сосредоточиться на выдвижении всех возможных способов решения проблемы, оценивать их вы будете уже на следующем этапе.

3. Оценка альтернативных решений и выбор решения: используйте критерии оптимальности, приемлемости, эффективности решения проблемы. Обязательно учитывайте последствия каждого решения. Разработайте план реализации выбранного решения.

4. Реализация решения согласно разработанному плану. Создайте систему мониторинга, оцените эффект от решения проблемы.

Развивайте в себе творческое мышление: чаще используйте в работе технику мозгового штурма, генерируя как можно больше различных вариантов решения проблемы, развивайте свое воображение, совершенствуйтесь в работе с информацией.

Перейдем к развитию *коммуникативного потенциала*. Мы уже затрагивали ранее такую проблему: люди недооценивают важность коммуникативного потенциала, считая это естественным, не требующим внимания процессом, тем самым сильно теряя в эффективности делового общения. Здесь существует целый ряд сфер, совершенствование в которых не будут лишним никому: это и устная речь, с навыками эффективной самопрезентации, и умение слушать, не перебивая собеседника, и главное – слышать его, и искусство письменных коммуникаций и написания деловых писем, которые сразу достигают своей цели, и навыки телефонных коммуникаций, которые занимают такую значительную часть нашего рабочего времени. Очень полезно развить навык считывания невербальной информации о партнёре. Также крайне востребованы сегодня навыки кросс-культурного взаимодействия в бизнесе, когда вы знаете особенности различных национальных деловых культур и умеете эффективно организовать их взаимодействие в разнородном культурном коллективе.

Развитие *лидерского потенциала*. Здесь хочется вспомнить известное изречение лорда Эктона «Любая власть развращает, но абсолютная власть развращает абсолютно». Проблема в том, что управляющие разного уровня действительно допускают те или иные злоупотребления своей властью в отношениях с подчинёнными:

- Бесчувственность по отношению к персоналу, равнодушие к его проблемам, грубость и даже запугивание.
- Холодность, равнодушие и надменность, стремление к личному благополучию за счёт других.

- Утрата доверия людей.
- Чрезмерные амбиции, попытки набить себе цену.
- Неспособность делегировать полномочия подчинённым и создать эффективную команду.
- Сверхзависимость от других.

Как мы понимаем, эти проблемы являются следствием неразвитости лидерского потенциала и, как результат, неэффективного использования власти в рабочих отношениях. Теперь давайте определимся, что же собой представляет эффективный лидер, в какую сторону следует расти и развиваться? Прежде всего сформулируем главное: эффективный лидер пользуется уважением и доверием своей команды, для них он авторитет. Из чего же это складывается?

- Прежде всего – цельность натуры: не бросает слов на ветер, что обещает, обязательно выполняет. Он честен, корректен и справедлив – благодаря этому к нему формируется доверие коллектива.
- Последовательность и открытость: уверенная декларация того, чего вы хотите и к каким целям идете.
- Позитивная энергия: излучайте оптимизм! Эффективность команды сильно падает, когда она работает в гнетущей атмосфере негатива и критики. Подбадривайте свой коллектив, ищите, за что похвалить каждого, используйте стратегию малых побед – это сильно мотивирует персонал.
- Поиск общей позиции и взаимности: если ваши взгляды совпадают с убеждениями большинства членов команды, то они скорее согласятся с вашими предложениями. Поэтому, если хотите внедрять изменения, реализовывать сложные и даже рискованные проекты, вам следует руководствоваться такими принципами, с которыми члены команды не могут не согласиться. Также это правило прекрасно работает и при ведении переговоров.

Перейдем к развитию уверенности в себе или ассертивности. Мы ранее упоминали основные характеристики уверенного в себе ассертивного человека. В реальности большинство из нас в те или иные моменты жизни имели в той или иной степени заниженную самооценку. С кем-то это бывает в стрессовые периоды, связанные с тяжелыми потрясениями. Кто-то вообще сомневается в себе все время и при любых обстоятельствах. Это крайне пагубно сказывается на эффективности в работе: такие люди избегают конфликтов, не могут отстоять свою позицию, не могут сказать «нет» и дать отпор, умалчивают о своих истинных желаниях. Лишь немногие имеют действительно устойчивую самооценку, которую не могут поколебать ни сильные потрясения, ни трудности. Здесь тоже важно не перегнуть палку и не перейти из высокого уровня ассертивности в излишнюю агрессию, когда человек перестаёт считаться с мнением окружаю-

щих, всегда и везде «идёт напролом», манипулирует людьми и принуждает поступать так, как нужно ему. Но давайте вернёмся к наиболее распространённой проблеме пониженной самооценки и перечислим методы, которые могли бы помочь стать увереннее. Очень популярен такой психологический приём: сыграйте роль уверенного решительного человека. Также очень важно научиться принимать критику. Дело в том, что критика – одно из самых серьезных препятствий на пути к уверенности. Проанализируйте, как вы ведёте себя, когда вас критикуют? Есть четыре популярных, но очень неэффективных способа реагировать на критику: игнорировать, эмоционально отражать, не менее эмоционально отклонять либо вообще признать поражение. Здесь важно научиться сдерживать эмоции и адекватно реагировать: перестаньте думать, что критика в ваш адрес – это обязательно атака на вас как на личность, ваши взгляды и ценности. Вовсе нет! Тренируйте самоконтроль и эмоции.

Перейдем к *административному потенциалу* – иными словами, это и есть столь популярный сегодня нетворкинг, т.е. умение налаживать нужные деловые связи. Не стоит сильно расстраиваться, если связей особо нет и вам кажется, что это не ваше. Этот потенциал тоже можно развить. Коммуницируйте! Этот тип потенциала, как мы уже говорили, тесно связан с коммуникативным и есть, по сути, его внешняя составляющая. Поэтому тренируем коммуникативные навыки и используем на пользу. Нужные деловые контакты могут поджидать где угодно – это и семейные связи, и дружеские, и соседские. Также совместная учёба или отдых могут стать в перспективе основой плодотворного сотрудничества.

Ну и последний тип потенциала, который мы назовём в контексте развития, – это *гибкость*. Гибкость работника, по сути, зависит от гибкости его мышления. Речь идёт о способности мозга адаптировать мышление и поведение к изменяющимся условиям и новым ситуациям. Гибкость мышления зависит от психологических особенностей, воспитания в семье, характера и жизненного опыта, но её можно развивать и самостоятельно. К слову сказать, гибкость мышления созревает у человека достаточно поздно – примерно к 20 годам. Такие работники уверены в себе и своих действиях, они знают, чего хотят, без проблем проходят собеседования, всегда готовы с легкостью перестроиться, принимают перемены с надеждой на лучшее. Но если не прикладывать никаких усилий и не развиваться, то гибкое мышление в скором времени заменит так называемая умственная ригидность – т.е. недостаточная пластичность в психологической деятельности и поведении. Бывает так, что мозгу человека сложно переключаться с одного на другое, он сопротивляется изменениям. Это можно заметить, когда сотрудник работает на одном месте, и вдруг возникает необходимость решить какую-то срочную, важную задачу, которая

отличается от его обычной деятельности, и это абсолютно выбивает его из колеи, он впадает в ступор. Таким работникам подходит рутинная однотипная работа. Они не отличаются оригинальностью, боятся всего нового. Что необходимо делать, чтобы сохранить или развить свою гибкость?

Существует множество методов развития гибкости мышления. Прежде всего мозговой штурм – процесс поиска разных способов решений той или иной задачи, поиск нескольких вариантов действий; метод попарного сравнения – один из инструментов решения задачи, в котором объекты сравниваются попарно и один из них оказывается предпочтительней; матрица Эйзенхауэра – один из видов тайм-менеджмента. Чтобы осваивать новые навыки, работнику потребуется: настойчивость, отсутствие лени, интуиция, мышление, творческий подход. Что мешает развитию этих качеств? Зачастую это всевозможные стереотипы, ограничивающие убеждения, страхи, комплексы. С этим непросто справиться, но при должном желании все можно преодолеть.

Человек, обладающий высоким уровнем гибкости, лучше справляется с непредвиденными ситуациями, видит разные варианты решения проблем, умеет быстро переключиться с одной деятельности на другую, не зацикливается на своих ошибках, проще относится к критике, легче вписывается в коллектив на новом рабочем месте. От гибкости работника зависит и его способность к адаптации. Адаптивность – способность человека менять свое поведение в зависимости от условий внешней среды и управлять своим психическим состоянием. Так как мы живем в век высоких и быстроразвивающихся технологий, гибкость работника является очень ценным качеством. Такие люди смогут быстро сориентироваться, будут открыты новым идеям, никогда не перестанут учиться чему-то новому и будут выполнять работу качественно, постоянно подыскивая новые методы достижения своих целей. Итак, мы рассмотрели все ключевые элементы трудового потенциала и подробно разобрали возможности их развития.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Глава 5. МОТИВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

5.1. Внешняя и внутренняя мотивация к развитию

Для организации эффективной системы обучения и развития персонала в компании прежде всего необходимо желание, т.е. мотив её сотрудников учиться. Мотив – это внутреннее побуждение (импульс), которое заставляет человека поступать определенным образом. Мотивы связаны с потребностями личности и побуждают её к деятельности, направленной на удовлетворение этих потребностей [26]. Всю нашу жизнь и деятельность сопровождают мотивы, они побуждают нас меняться, развиваться, предпринимать какие-то действия, ставить новые цели, прилагать усилия к их достижению и, собственно, достигать. Или избегать чего-то, что вызывает дискомфорт, раздражает, угнетает или просто не устраивает. Термин «мотивация» имеет множество возможных определений и толкований [26]:

- Мотивация – динамическая система взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека. Под внутренними факторами понимаются потребности, желания, стремления, ожидания, восприятия, ценностные установки и другие психологические компоненты личности.
- Мотивация – побуждение к действию; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.
- Мотивация как одна из важнейших функций менеджмента, подразумевает систему факторов (побудительных сил), способствующих выполнению определенной задачи, направленной на достижение целей предприятия.

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов [27]. Первый – возникновение потребностей. Потребности могут быть самыми разнообразными: физиологическими, психологическими, социальными. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Второй этап – поиск путей удовлетворения потребности. Третий этап – определение направлений действия. Определяется, что именно необходимо сделать и с помощью каких инструментов, чтобы удовлетворить потребность. Четвертый этап – реализация действия. Человек затрачивает усилия для удовлетворения своей потребности. Пятый этап – получение вознаграждения за реализацию действия. Здесь выявляется, насколько выполнение действия обеспечило достижение цели, т.е. удовлетворение потребности. В зависимости от результата может произойти из-

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

менение мотивации к действию. Шестой этап – финальный: человек либо прекращает деятельность в связи с тем, что потребность удовлетворена, либо продолжает искать иные варианты для удовлетворения потребности, если этого еще не произошло.

В данном процессе интересен вопрос соотношения внутренней и внешней мотивации. Деятельность человека находится под влиянием мотивов, возникающих в процессе удовлетворения той или иной потребности. И если мотивы порождает сам человек, столкнувшийся с той или иной задачей, то мотивацию именуют внутренней. В качестве примера может выступить стремление к познанию, например, или к какому-либо конкретному достижению, значимому для человека. Также мотивы могут задаваться воздействием извне, и в этом случае мотивацию называют внешней. В качестве примера приведём оплату работы, поощрение от руководства либо какое-либо распоряжение, невыполнение которого неминуемо приведет к увольнению. Нас в контексте нашего предмета интересует мотивация работников к обучению и развитию, которая может как способствовать приобретению новых знаний, умений, навыков, так и тормозить этот процесс. Здесь на передний план выходит потребность конкретного работника в обучении и развитии. Именно она будет главным источником его активности в этом направлении и залогом успешного результата. Здесь важно понимать, что потребность в обучении и развитии у человека появляется только в момент осознания собственной некомпетентности в чем-либо. И только лишь в том случае, если это «что-то» является важным, значимым для него, интересным либо потенциально полезным для его деятельности. Таким образом, мотивировать персонал на обучение и развитие означает затронуть их важные жизненные потребности и интересы. Показать, что содержание и смысл обучения полностью отвечает этим интересам и направлено на удовлетворение их потребностей. Обучение и развитие в компании как процесс тоже насквозь пронизано мотивами. Воспользуемся упомянутым ранее делением мотивов на внутренние и внешние. Итак, *внутренние мотивы* работника к обучению и развитию характеризуются: интересом к самому процессу и его результату; стремлением развить свои личностные и профессиональные качества; желанием решать рабочие задачи более рационально, быстро, эффективно. *Внешние же мотивы* к обучению и развитию характеризуются: долгом, обязанностью; давлением со стороны руководства; желанием угодить начальству, добиться его похвалы и расположения; получать более высокую оплату за свой труд.

В контексте обучения и развития внутренние мотивы называют ещё познавательными, так как они направлены на собственное самосовершенствование. Внешние же мотивы называют социальными, так как

они связаны с воздействием на работника внешней среды. Преобладание внутренних мотивов в мотивации к обучению и развитию присуще сильным и зрелым личностям. Ведущими мотивами обучения и развития могут быть как внешние, так и внутренние мотивы. Разумеется, идеальный сценарий, когда деятельность наших сотрудников направляется внутренними мотивами, но и внешняя мотивация может привести к отличным результатам.

В реальной жизни часто невозможно четко разграничить внутреннюю и внешнюю мотивацию. Некоторые действия людей в одних ситуациях порождаются внутренней мотивацией, а в других – внешней, т.е. можно говорить о том, что, так как работник побуждается к действию целым рядом мотивов, его деятельность полимотивирована. Следовательно, можно сделать вывод, что грамотное построение системы обучения и развития персонала должно учитывать как внутреннюю, так и внешнюю мотивацию работников.

5.2. Положительная и отрицательная мотивация к развитию

Созданные в организации условия по-разному влияют на отношение работников к обучению и дальнейшему профессиональному развитию: одни вызывают положительную мотивацию, т.е. желание учиться и развиваться, другие же демотивируют. Как показывает практика, многие работники современных компаний играют достаточно пассивную роль в своем профессиональном развитии, более того, могут даже противодействовать как попыткам руководства их обучать и развивать, так и организационным инновациям в любых формах проявления. Такая инертная позиция персонала ставит перед руководителями вопрос о формировании в компаниях системы обучения и развития, ориентированной на создание активной мотивированной позиции работников в отношении их профессионального развития. Итак, вспомним, какие у работников могут быть мотивы и стремления в контексте обучения и развития: получить новые знания, умения и навыки; продвинуться по службе; добиться уважения и признания руководства и коллег; установить новые профессиональные контакты; быть как все («все в коллективе учатся – и я тоже»); добиться самостоятельности, независимости (возможно, с перспективой создания собственного бизнеса); самоутвердиться; обеспечить стабильность и уверенность в завтрашнем дне (работать в хорошем коллективе, иметь постоянную работу и получать достойное вознаграждение); быть лучше, знать больше, занимать более высокую должность (мотив соперничества).

Но, как мы уже успели заметить, помимо положительной мотивации, в организациях довольно часто встречается такое явление, как со-

противление обучению – эмоциональные и поведенческие реакции, направленные на сохранение собственной психологической безопасности в условиях новизны и неопределенности. Сопротивление обучению будет подробно рассмотрено в следующем параграфе. На данный момент отметим, что сопротивление обучению среди персонала часто проявляется в следующих симптомах: психическое напряжение, конфронтация с преподавателем/наставником, руководителем, нежелание воспринимать информацию, также это может быть скука, головная боль и целый ряд прочих реакций.

Хочется отметить, что с психологической точки зрения сопротивление – это естественное и понятное явление, сопровождающее процессы обучения взрослых людей. Как с этим бороться, мы обязательно поговорим далее. Сейчас давайте сосредоточимся на динамике мотивов персонала: руководителю крайне важно обращать на это свое внимание, чтобы не упустить момент, когда положительные мотивы к обучению и развитию не перешли вдруг в отрицательные. На самом деле, при правильно выстроенной системе обучения и развития, происходит ровным счетом наоборот: интерес к получению новых знаний, умений и навыков зарождается в работнике, возрастая с каждым днем, по ходу обучения он укрепляет уверенность в себе и в своих профессиональных возможностях, достигает новых высот и уже не хочет останавливаться на достигнутом – таким образом формируется среда непрерывного обучения и развития персонала компании, которая выводит и саму компанию, и персонал, работающий в ней, на качественно новый уровень.

Для того чтобы мотивировать персонал к обучению и развитию, можно начать со знакомства с историями успеха других людей. В этом нам очень хорошо может помочь сторителлинг – метод развития персонала, который посредством трансляции как раз историй успеха, различных корпоративных мифов и легенд, повествующих о знаменательных моментах в истории компании, вдохновит наш персонал на подвиги и обязательно сподвигнет на профессиональный рост, который невозможен без обучения. В качестве бонуса мы получим также возросшую лояльность работников по отношению к своей компании – ведь каждому приятно и ценно быть частью истории успеха. Также очень важно грамотное целеполагание со стороны руководителя. Формулируйте для своих работников такие цели, которые могут их заинтересовать, которые мотивируют на достижение. Также неплохо предложить работникам и самим поучаствовать в постановке собственных целей на определенный период. Дайте своим подчиненным возможность действовать, проявлять инициативу, творчески подходить к привычной рабочей рутине. Ослабьте контроль – дайте возможность поэкспериментировать, увидеть и оценить свой результат. Реа-

лизация этих простых условий уже сама по себе является сильным мотивирующим фактором – работники ощутят свою значимость, оценят свои возможности, поймут, чего не хватает им для достижения целей, перехода на новый уровень и, таким образом, сами будут тянуться к обучению и получению необходимых навыков для своей работы. И напротив, если мы не обеспечиваем таких условий для раскрытия нашего персонала, то обучение и развитие становится лишь очередной обузой, приказанием руководства и, как мы понимаем, возникает обратный, демотивирующий эффект. Итак, как мы уже поняли, руководитель может воздействовать на работника кардинально разными способами: либо принуждая его силой, либо предоставляя какие-то блага. В связи с этим в психологии принято различать мотивацию двух видов: положительную и отрицательную. В качестве положительной мотивации выступают побуждения работника к определенным действиям, обусловленные получением некой выгоды в результате. Это может быть получение награды, будь то премия или продвижение по службе, например. Это тот самый метафорический «пряник». Положительная мотивация – это стремление добиться успеха в своей деятельности. Это тот катализатор, который поддерживает активность и вовлеченность персонала.

В случае негативной или отрицательной мотивации в основе действия лежит страх наказания. Конечно, никто не хочет потерпеть неудачу или оказаться в неудобной ситуации. Поэтому, чтобы избежать такого, человек стремится проявить себя с лучшей стороны, сделать, что ему говорят, лишь бы избежать негативных для себя последствий. К отрицательной мотивации относится все то, что связано с наказанием – причем как в финансовом, так и в психологическом смысле. Это как раз и есть метафорический «кнут». Многие руководители скажут: отрицательная мотивация тоже эффективна, не стоит её недооценивать. Действительно: до определенного момента она будет работать. Но через какое-то время негативная мотивация перерастет в демотивацию – когда наказаний и требований станет слишком много, они просто перестанут работать. Работник уйдет в хронический стресс и просто «эмоционально выгорит». И вместо повышения эффективности работы под страхом наказания мы получим желание всё бросить и уйти с этого места работы. Отрицательная мотивация, если работодатель использует её в большей степени, неизбежно вызовет подавление интереса к работе, снижение эмоциональной включенности и вообще желания что-либо делать, или, иными словами, демотивацию. Работа под угрозой наказания снижает такие важные проявления работников, как активность, инициативность, и в итоге они не включены в работу и лишь изображают бурную деятельность на рабочем месте. Исходя из вышесказанного, становится очевид-

но, что руководителям, безусловно, следует отдавать предпочтение положительной мотивации – ведь помимо достижения поставленных целей она сохранит психологический комфорт в коллективе и приведет к повышению вовлеченности и лояльности персонала.

5.3. Сопротивление обучению

Сегодня любой организации, чтобы успешно конкурировать на рынке, да и просто существовать, необходимо постоянно прибегать к различного рода нововведениям. И как раз сопротивление – это первая реакция на эти изменения со стороны персонала. Любые изменения в жизни человека – как в личной, так и в профессиональной, предполагают возникновение психологического напряжения. И это объяснимо: ведь необходимо перестраивать привычный порядок действий, образ мыслей, подстраиваться под новые обстоятельства, адаптироваться к новым условиям. Безусловно, это вызывает дискомфорт.

Организационные изменения в большинстве случаев имеют благие цели и ориентированы на некое улучшение, оптимизацию, повышение эффективности и уж точно не направлены против сотрудников. Просто изменения – это всегда выход из зоны комфорта, это то, что вынуждает действовать иначе, а это неудобно, стрессово, порою страшно. Соответственно, путь к развитию априори предполагает возникновение дискомфорта у сотрудников, что ведёт к сопротивлению персонала к развитию. В зависимости от формы и силы сопротивления сотрудников качественным изменениям принято выделять *активное* сопротивление и *пассивное* сопротивление.

Активное сопротивление представляет собой форму прямого, т.е. открытого, выступления против определённых перемен и изменений. К активному сопротивлению относятся:

1) необоснованная критика внедряемых изменений, острые высказывания против руководства и проведенных «реформ» в организации;

2) прямое бойкотирование внедряемых изменений, забастовка сотрудников, отказ выполнять свои прямые обязанности.

Пассивное сопротивление является скрытой формой отвержения всяких перемен, изменений в организации. Пассивное сопротивление персонала проявляется как:

1) выполнение работы по старому образцу, игнорирование именно новых правил;

2) преднамеренное уменьшение интенсивности труда и/или выработки;

3) ухудшение социально-психологического климата, возникновение конфликтов в организации, провокации со стороны персонала;

4) увольнение сотрудников по собственному желанию.

Рассмотрим основные причины сопротивления: обучающийся не понял тему; обучающемуся не подходит групповая роль; присутствует такая личностная особенность, как негативизм; личная неприязнь к преподавателю; потеря психологической безопасности; снижение самооценки; напряжение от неопределенности. Как чаще всего проявляется сопротивление: опоздания; громкие критичные комментарии по содержанию обучающего мероприятия; подчеркнутый отказ участвовать в работе; молчание в ответ на вопросы; закрытые или надменные позы; смешки без повода; обмен «многозначительными взглядами».

Сопротивление новой информации связано со скрытой агрессией, которая нарастает с целью защиты психики. И большой ошибкой было бы реагировать на агрессию агрессией, извинениями или игнорированием. Например, контратаку или переход на личность, демонстрацию раздражения можно заменить описанием поведения обучающегося, но не его личности. Извинения, отмена задания, разрешение нарушать правила нарушают общую дисциплину образовательного процесса и понижают авторитет преподавателя. Важно продолжать придерживаться директивного стиля взаимодействия при обучении. В свою очередь, игнорирование или невнимание к просьбе обучающегося приводит к появлению оппонента на всё время обучения, что уводит фокус сосредоточенности с изучения нового на выяснение отношений. Поэтому важно обращать внимание на просьбы обучающегося. Если вы не можете ответить на них в данный момент, обязательно вернитесь к этому вопросу позже.

Обучая, необходимо придерживаться следующих принципов, чтобы минимизировать сопротивление:

- спокойное отношение к проявлению сопротивления (это естественная реакция здоровой психики);
- принятие сопротивления как одного из этапов обучения и развития;
- осознание сопротивления – игнорировать его нельзя;
- уточнение ожиданий и интересов;
- открытая конструктивная позиция: *«Давайте вместе обсудим», «Я вижу, что что-то происходит»;*
- поиск точек соприкосновения в контексте общих деловых интересов, целей и задач обучения;
- подстройка стиля и содержания работы под реальные потребности обучающихся.

Когда человек обучается, он проходит через некоторые необходимые этапы и состояния. Каждый переход с этапа на этап освоения новых зна-

ний может вызвать сопротивление. Рассмотрим проявление сопротивления на примере четырех этапов обучения и развития, а также методы его преодоления:

1-й этап. Бессознательная некомпетентность (я не знаю, чего не знаю). На этом этапе исходное состояние человека по отношению к предстоящему новому знанию достаточно свободно. В поле внимания нет события, на которое стоило бы реагировать. Иногда состояние сопровождается хаотичной поисковой активностью чего-то новенького, иногда – замкнутость в себе. Как говорил Сократ: «Я знаю, что ничего не знаю, но другие не знают даже этого». Сопротивление носит характер веселого озорного противостояния, рассредоточенного внимания, вопросов невпопад, болтовни между собой, хождения по аудитории.

Для преодоления сопротивления преподаватель использует мотивационные речи, вдохновляющие на обучение видеоролики, яркие презентации, раздаточный материал, истории успеха, описание, как изменится в лучшую сторону профессиональная жизнь после получения и последующего использования знаний. Если не учитывать особенности этого этапа, не работать над созданием «предвкушения» и сразу начать давать знания, возникнет «шок отрицания». Критерием успешного прохождения этапа является состояние заинтересованности у участников, которое несложно диагностировать по невербальным проявлениям: корпус слегка вперед, голова слегка вперед с наклоном, то вправо, то влево, часто приоткрыт рот, взгляды сосредоточены на преподавателе, зрачки движутся за ним, тонус мышц слегка повышенный.

2-й этап. Сознательная некомпетентность (я знаю, что я не знаю). На этом этапе задача преподавателя – познакомить обучаемых с новым знанием. Сделать это уместно через получение нового опыта в процессе учебной активности, которая организована таким образом, чтобы вызвать у участников чувства удивления, восхищения, восторга. При столкновении с новыми знаниями есть тенденция оттолкнуть новый опыт, отстраниться от него, забыть. Преподаватель во время знакомства группы с новым материалом выступает в роли «посредника». Он ведёт переговоры между новым и существующим знанием, презентует, описывает, делает его знакомым. Он рассказывает о новых свойствах, возможностях присутствия этого знания в жизни участников группы. Сопротивление носит характер противостояния. Участники спорят, отвергают истинность утверждений, высказывают сомнения в самом факте существования, просят доказательств, подтверждений, обоснований. Форма проведения этого этапа может быть активной, когда участники группы как бы сами делают новое открытие для себя. Форма подачи материала должна быть убедительной, подкрепленной многими авторитетными мнениями, цитатами, презента-

циями, видеофрагментами, ссылками на первоисточники. Критерием успешного завершения этого этапа является сначала состояние смирения, когда человек словно говорит внутри себя: «Ладно, видимо, это существует». Затем – принятие решения: «Да, я и все знают, что это существует, это понятно». Далее возникает готовность попробовать на практике полученные знания.

3-й этап. Сознательная компетентность (я знаю, что я знаю). Этап обучения, на котором происходит активное практическое освоение приёмов и способов применения новых знаний. Форма проведения – тренировка навыков, отработка знаний в ходе упражнений. Преподаватель выступает в роли «спортивного тренера», дающего чёткие, ясные, простые, интуитивно понятные команды, отслеживает исполнение. Вторая роль тренера на этом этапе – «родитель», который осуществляет эмоциональную поддержку. Сопротивление возникает на этом этапе в ответ на состояние разочарования и фрустрации, которые сопровождают удачное и неудачное исполнение нового приема. Результаты деятельности не совпадают с ожиданием. Недовольство правилами, нежелание делать упражнения, претензии к тренеру. Задача тренера поддерживать ожидания, вдохновлять на продолжение тренировки, подзадоривать, предлагая игровые и соревновательные формы освоения. Критерием успешного прохождения этапа являются вопросы, направленные на прояснение мелких деталей, внимание к тренеру и его словам, заинтересованность в обратной связи, желание продолжать обучение, радость, веселье, игровое, вербальное, юмор на темы тренинга.

4-й этап. Бессознательная компетентность (я не знаю, что я знаю). Это этап обучения, на котором знания и умения переходят в автоматическое, естественное, бессознательное поведение. Этап заметен на программах продолжительностью более 5-7 дней. Деятельность тренера направлена на интеграцию знаний и навыков. Сопротивление заключается в опасении отвлечься от записей и тетрадей, опоре на шпаргалки. Возникает тревожность при получении творческих заданий из-за отсутствия четких инструкций. Сопротивление выражается в форме беспокойства, легкого «бурчания», «шепота», студенты консультируются друг с другом, желая прояснить инструкции. Критерием успешного прохождения этапа является обсуждение эмоций и переживаний, связанных с процессом игры, а не с сутью применяемого навыка. Перечисление названий инструментов и навыков тренинга воспринимается спокойно. Элементы творчества и креативности при анализе и обобщении материала встречаются с азартом и интересом.

Глава 6. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

6.1. Методы обучения и развития персонала

Современные технологии обучения и развития персонала базируются на целом ряде методов. Под методом обучения и развития персонала понимается ориентированный на достижение конкретных целей способ организации учебно-познавательной деятельности работника с заранее определенными задачами; уровнем познавательной активности; учебными действиями и ожидаемыми результатами [28, с. 22].

Реализация технологий развития персонала зависит от выбора методов обучения, адекватных поставленным целям. Методы и способы организации обучения определяются на основе потребности фирмы в обучении с учетом затрат на него. Большинство из них могут быть скомбинированы между собой. Методы профессионального обучения можно классифицировать в группы. В управлении персоналом наиболее распространена классификация методов обучения персонала по принципу его реализации на рабочем месте или вне его (рис. 6.1). Такая классификация оправдана тем, что каждая группа методов имеет свои цели, свои преимущества и недостатки.



Рис. 6.1. Специфика методов обучения [28, с. 22]

Цель обучения на рабочем месте: улучшить деятельность на конкретном рабочем месте; цель обучения вне рабочего места: развитие потенциальных возможностей. Среди преимуществ обучения на рабочем месте можно отметить практическую направленность и развитие навыков, необходимых именно на этом предприятии; преимуществом обучения вне рабочего места будет развитие потенциала, кругозора, а также получение принципиально новых знаний. Также следует сказать и о недостатках: обучение на рабочем месте очень узкоспециализировано, в этой связи не дает принципиально новых знаний и навыков; обучение вне рабочего места может не соответствовать потребностям организации и быть слишком оторванным от реальной практической деятельности.

Начнем с рассмотрения методов обучения и развития персонала на рабочем месте [28, с. 23-36]:

- Направленное приобретение опыта: обучение индивида на рабочем месте, в основу которого положен индивидуальный план профессионального обучения, с поставленными в нем целями обучения. Частным случаем является метод усложняющихся заданий – это выстроенная по степени наращивания сложности и важности выполняемой задачи специальная программа выполнения работ, при которой происходит поэтапное повышение их объёма и сложности. На заключительном этапе достигается способность самостоятельно выполнять порученные задания.
- Производственный инструктаж: доведение до работника общей и специальной информации на этапе адаптации и ознакомление с рабочим местом и характером выполняемых работ. Целесообразно также иметь прописанную инструкцию для каждой должности, чтобы работник в случае затруднений мог в любой момент к ней обратиться. Помимо четких указаний и рекомендаций, а также контроля правильности выполнения работы, качественный инструктаж подразумевает пробуждение интереса к работе. Он не требует высоких затрат и очень эффективен для простых видов деятельности.
- Копирование: молодой сотрудник закрепляется за опытным специалистом и в процессе работы копирует его действия.
- Сторителлинг: создание системы мифов и тематических историй из жизни компании, которые помогают вновь принятым сотрудникам понять её дух, существующие ценности и порядки, обучать правилам работы в компании. Целью сторителлинга является формирование мотивации к определенному действию через ассоциацию слушателя с героем истории.
- Ротация: возможность приобретать знания и навыки посредством периодической смены рабочего места. Временный перевод работника на иную должность в другое подразделение организации для расширения кругозора и получения дополнительной профессиональной квалификации.

Срок ротации составляет от нескольких дней до нескольких месяцев. Применение данного метода практикуют компании, в которых к сотрудникам предъявляется требование по свободному владению несколькими профессиями (требование поливалентной квалификации). Позитивное влияние рабочей ротации давно подтверждено – работники всех уровней, которым постоянно поручается выполнение различных видов работ, – даже если это не связано с продвижением по службе – более инициативны, их производительность труда выше, и они в большей степени удовлетворены своей работой, чем те работники, которые постоянно выполняют один и тот же вид работы.

- Наставничество: проводится ежедневно в ходе текущей работы руководителем или опытным сотрудником и заключается в обучении работника основным способам и приемам выполнения порученных работ. Наставник периодически проверяет результаты работы обучающихся, находится все время рядом и обеспечивает взаимодействие по принципу обратной связи. Метод не новый, но, тем не менее, один из основных среди методов обучения на рабочем месте. Он подразумевает передачу знаний, умений и навыков от более опытного работника новичку.
- Метод «тень» (шедоуинг): сотрудник прикрепляется в качестве «тени» к опытному работнику. Цель – ознакомить с работой, передать опыт, проверить устойчивость мотивации к выполнению данной работы.
- Кросс-тренинг: в ходе него сотрудник на срок от нескольких часов до одного дня командируется в соседнее структурное подразделение, где в ходе выполнения работ знакомится с работой другого подразделения компании.
- Стажировка, ассистирование, дублирование, делегирование: сотрудник знакомится с обязанностями по должности, на которую претендует, при этом возлагая на себя определенную долю ответственности. Как правило, метод применяется для проверки и подготовки руководящих кадров.
- Внутрикорпоративные тренинги: проводятся, как правило, на рабочем месте руководителями структурных подразделений или ведущими специалистами. Их цель – обучение навыкам выполнения определенного вида работ.
- Коучинг: метод обучения, в ходе которого специалист, называющийся «коуч», оказывает помощь и содействие обучаемому в достижении поставленной цели или комплекса целей. По своей сути коучинг очень напоминает наставничество, однако есть принципиальное отличие: при коучинге не дается готовое решение проблемы, тренер (коуч) добивается от своего подопечного самостоятельного поиска решения и это помогает обучающемуся по-другому взглянуть на проблему. С данной точки зрения

коучинг на порядок выше по своей эффективности, чем традиционное наставничество, так как он позволяет раскрыть потенциал человека и научить его действовать в самых нестандартных ситуациях.

- Учебные ситуации: в компании собирается банк реальных или выдуманных проблемных ситуаций, которые классифицируются по направлениям и видам. Непосредственный руководитель предлагает сотруднику провести анализ предложенной ситуации и выработать предложения по решению проблемы.
- Подготовка в проектных группах: если в компании создаются проектные группы, которые предназначены для разработки крупных, ограниченных сроком проектов и задач, то в них могут назначаться сотрудники, которые в учебных целях ведут в них работу совместно с основным составом группы.

При наличии достаточного теоретического запаса знаний обучаемых обучение и развитие на рабочем месте является более предпочтительным, чем обучение с отрывом от производства. Во-первых, оно менее затратно – не требуется оплачивать услуги различных учебных центров, а также отсутствуют косвенные издержки, связанные с временным отсутствием работника на его рабочем месте. Во-вторых, оно гораздо ближе к практике – работник обучается на своем рабочем месте, в ходе выполнения своих обязанностей и ему не требуется время переходить от теории к практике. Очевидно, что работник, сразу же включенный в производственный процесс, будет работать более эффективно. Итак, методы обучения и развития персонала классифицируются по принципу реализации на рабочем месте или вне его, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки. Технологии обучения персонала вне рабочего места [28, с. 36-43] являются важным элементом системы обучения и развития персонала в компании. Они дают возможность учащемуся абстрагироваться от текущей рабочей ситуации и выйти за рамки традиционного трудового поведения, тем самым повышая свою эффективность. Технологии обучения и развития персонала с отрывом от производства, т.е. вне рабочей обстановки, позволяют работнику отвлечься от рабочей рутины, сосредоточиться на получении новых знаний, выйти за рамки привычного рабочего поведения и освоить новые, более эффективные, навыки.

Технологии обучения и развития персонала вне рабочего места базируются на следующих методах:

- Лекция: традиционный метод обучения, используемый для доведения до обучаемых теоретических знаний. Здесь следует учесть, что перенос знаний, полученных в ходе лекции, в рабочие условия зависит от того, насколько обучение ориентировано на практику.

• Практические занятия (круглый стол, дискуссия, конференция и др.): активный метод обучения персонала, предполагающий закрепление и практическую отработку полученных на лекции теоретических знаний, а также развитие умения обоснованно и логично излагать информацию, а затем отстаивать свое мнение в различных ситуациях.

• Тренинг: обучение, проводимое с целью повышения эффективности выполняемой работы, при котором инструктор тренирует обучаемого путем демонстрации и интенсивной практической работы по данному виду деятельности. Теоретические блоки материала минимизированы, и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. Основной целью тренингов является повышение компетентности в конкретной области и отработка соответствующих навыков.

• Деловые игры (ролевые игры и др.): обучаемым прививается умение вести себя в различных организационных ситуациях. Участники игры получают описание игровой ситуации, роли и принимают решения, которые отстаивают перед партнерами, играющими роль коллег, конкурентов или руководителей. В отстаивании правильности принятых решений, в четком представлении их последствий для компании вырабатываются также навыки руководителя того или иного уровня. Данный метод особенно эффективен в контексте развития коммуникативных навыков, так как подразумевает непосредственный практический опыт межличностного общения и получения обратной связи.

• Моделирование: метод решения производственно-экономических проблем с помощью моделей. Предлагается модель в виде производственной или организационной проблемы, вариант решения которой должны предложить слушатели. Развивает креативное и критическое мышление.

• Кейс-метод. Анализ и решение реальной или выдуманной практической ситуации. Это один из самых старых и испытанных методов активного обучения навыкам принятия решений. Цель этого метода – научить слушателей – как при самостоятельной работе, так и при работе в группе – анализировать информацию, структурировать её, выявлять ключевые проблемы, генерировать альтернативные пути решения, оценивать их, выбирать оптимальное решение и вырабатывать программы действий.

• Кружок качества: рабочая группа, создаваемая по интересам для работы во внерабочее время, с целью решения конкретной производственной проблемы. Берет свое начало в методах японского менеджмента и подразумевает повышение уровня квалификации персонала, когда один квалифицированный специалист обучает других членов кружка, помогает им повысить свой уровень и углубить профессиональные знания. По ито-

гам работы разрабатываются обоснованные предложения, которые рассматриваются руководством компании с принятием решения о целесообразности их реализации.

• Самостоятельное обучение: обучаемый самостоятельно, в удобное для него время, получает знания в подходящей для его восприятия форме. Не требует инструкторов и наставников, учебных и производственных помещений. Основано на сознательности и мотивации обучающегося и желании усваивать новые знания.

Самостоятельное обучение реализуется посредством:

– дополнительных инструктажей по недостаточно проработанным вопросам;

– работы со специальной литературой для повышения теоретического уровня знаний;

– наблюдения со стороны и последующего анализа действий и работ;

– выполнения заданий с постоянно повышающейся сложностью.

Очевидно, некоторые формы обучения, такие как ротация или наставничество, возможны только на рабочем месте. С другой стороны, теоретическая подготовка не может эффективно осуществляться в условиях производства, для неё необходимо посещение учебного заведения, т.е. отрыв от производства. К формам обучения, которые сочетают в себе методы обучения на рабочем месте и вне его, относят:

✓ опытное или эмпирическое обучение – обучение путём самостоятельной работы, но в некотором логическом порядке;

✓ демонстрацию и практику под руководством – обучающий показывает стажёру, как делать, затем обучающий даёт возможность сделать это самому работнику, но под его руководством;

✓ программируемое обучение – книгу или компьютер, которые «ведут» читателя и периодически проверяют его знания постановкой вопросов;

✓ обучение с помощью компьютерных (дистанционных) технологий – собственно программируемое обучение путем взаимодействия с компьютером, при использовании корпоративных сетей или сети Интернет;

✓ обучение действием – обучение в ходе выполнения действий, например, участие вместе с другими в разработке проекта или группового задания или работу во втором составе другого подразделения.

Названные выше методы обучения персонала не являются взаимоисключающими – обучение может вестись как с отрывом от производства, так и на рабочем месте. Поэтому при совмещении обучения на рабочем месте и в учебном центре, например, вышеизложенные методы могут эффективно дополнять друг друга.

6.2. Непрерывно обучающаяся организация

Непрерывное обучение – ключевой тренд современности. Организация, находящаяся в процессе непрерывного обучения, носит название обучающейся. По определению автора этого понятия Питера Сенге, это «такая организация, которая постоянно расширяет свою способность создавать будущее» и, что особенно важно: «Обучающаяся организация – это новый ресурс конкурентоспособности» [29]. Обучающаяся организация – организация, которая поддерживает все форматы обучения, включая формальное, неформальное, на рабочем месте, вне его и т.д., и рассматривает обучение как неотъемлемую часть рабочего процесса. Основное внимание при этом уделяется самообучению и непрерывному обучению. В таких организациях человеческие ресурсы и особенно таланты – важнейший фактор конкурентоспособности и повышения эффективности, а управление развитием – главная задача менеджмента.

Вспомним основные принципы обучающейся организации [29]:

- ✓ обучаться быстрее, чем конкуренты;
- ✓ обучаться внутри организации (друг у друга и рабочих групп);
- ✓ обучаться за пределами организации (у поставщиков и потребителей);
- ✓ обучаться по вертикали (от вершины до основания организации);
- ✓ задавать правильные вопросы и применять обучение в действии;
- ✓ прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться на них;
- ✓ применять на практике то, чему научились, и учиться на практике;
- ✓ обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда;
- ✓ обучаться в новых областях.

Также важно выделить пять ключевых умений обучающейся организации по Питеру Сенге [29]:

1. Умение совершенствовать личные качества сотрудников, способствовать сохранению их преданности делу и вовлечённости в него, даже после многих лет работы.
2. Умение освободиться от стереотипов, которые мешают внедрению инновационных идей и новых моделей.
3. Умение сформировать общее видение стратегии развития организации, которое будут разделять и руководители, и остальные сотрудники.
4. Умение организовать групповое обучение и свободный обмен мнениями, диалог между сотрудниками.
5. Умение развить навык системного мышления у сотрудников.

Обратим внимание – данные умения должны быть представлены в компании и развиты системно, а не изолированно и по отдельности. Эта та основа, которую мы усвоили в главе 3 нашего учебного пособия. А теперь

зададимся вопросом: почему же, собственно, возник феномен непрерывного обучения и как он может повлиять на нашу жизнь? Еще каких-то 30-40 лет назад человеку было гораздо проще планировать своё будущее – можно было получить специальность и быть уверенным, что в ближайшие годы в ней ничего коренным образом не изменится. Сегодня это не так. Игорь Ансофф ввёл понятие «турбулентности внешней среды» [30]. Уровень турбулентности, по его мнению, – это комбинация таких факторов, как непостоянство рыночной среды; скорость изменений; интенсивность конкуренции; технологические возможности; покупательские предпочтения; давление со стороны правительства и отдельных влиятельных групп.

Данную концепцию Ансофф описывает как модель внешней среды, которая имеет несколько уровней турбулентности. От слабой и легко прогнозируемой до очень изменчивой и, соответственно, непредсказуемой. Ансофф предлагал оценивать турбулентность внешней среды по ряду показателей: уровень сложности рынка; степень новизны будущего; скорость, с которой меняется внешняя среда; возможность предсказать будущее поведение рынка.

Находясь в рыночной среде, компания должна постоянно совершенствоваться. Более того, в зависимости от масштаба и скорости перемен внешней среды, она должна быть готова кардинально перестроиться, не упустив поворотный момент. Это возможно, только если руководитель держит руку на пульсе изменений, а свой персонал – в полной готовности к изменениям. Это возможно только лишь в непрерывно обучающейся компании.

В ответ на требования рынка и турбулентную внешнюю среду сама структура образования меняется с умопомрачительной скоростью. Даже существует специальное понятие, которое мы уже упоминали в главе 4 – период полураспада компетенций, который обозначает время, за которое 50% ваших профессиональных компетенций устареют и перестанут быть актуальными. Именно поэтому непрерывное образование, часто называемое LLL (от английского Lifelong Learning), – это очевидная необходимость, без которой компании не удержать лидирующие позиции на рынке и не преуспеть в конкуренции с себе подобными [31].

Мы живем в эру цифровых технологий, и они, конечно, не обошли сферу образования и развития. В этой связи значимое место в системе непрерывного обучения занимают так называемые EdTech – образовательные технологии (от английского Educational Technologies), и онлайн-образование [31]. Рассмотрим, что дают нам современные образовательные технологии и онлайн-обучение:

- делают обучение значительно интереснее;
- облегчают сам процесс обучения;

– усиливают взаимодействие между студентами в самых разнообразных областях;

– поощряют индивидуальное обучение;

– занятия можно легко посещать в любое удобное время и находясь в любом месте – достаточно зайти в Интернет;

– педагогу гораздо проще отслеживать успехи обучающихся;

– повышают вовлеченность студента в предмет изучения;

– обеспечивают доступ к образованию в удаленных и сельских местностях и т.д.

Раньше для непрерывного обучения была масса ограничений. Ведь сначала нужно было выделить большой временной ресурс на это, т.е. либо во время работы, а чаще после неё, в самый час-пик нужно было ехать на учёбу, сидеть там продолжительное время, затем ехать назад, что требовало неимоверных временных затрат. Кроме того, совсем не факт, что требуемая программа обучения была доступна в вашем населенном пункте – для сложных профессий это было доступно лишь в крупных городах, что требовало больших временных и финансовых затрат на дорогу, проживание и т.д., помимо самого дорогостоящего обучения. Сегодня благодаря современным образовательным технологиям и онлайн-обучению этот непростой процесс практически в любой сфере сузился до «включить Интернет, зайти на сайт и выбрать программу». Кроме того, они позволяют гармонично совмещать работу и учёбу. Выделить час на обучение после рабочего дня или в обед гораздо проще, чем час на дорогу к офлайн-занятиям, час непосредственно на учёбу и ещё час на обратный путь. Да и многие учебные программы по стоимости в разы ниже, чем их «живые» аналоги. А повышение квалификации даёт отличное конкурентное преимущество для карьерного роста. Поэтому те, кто стремится занять более высокую должность, прокачивают знания и умения онлайн. Технологии двигают мир вперёд. Практически в каждой сфере знаний появляется что-то такое, что меняет её практически полностью. И есть два варианта: либо вы изучаете это и остаётесь квалифицированным и востребованным специалистом, либо игнорируете и остаётесь на обочине рынка. То, что постоянное обучение необходимо взрослым специалистам, учёные поняли ещё задолго до повсеместного распространения Интернета. Потому что существовало множество предпосылок к этому.

Авторы книги “Lifelong Education for Adults” [32] («Непрерывное обучение для взрослых»), в которой довольно точно поданы особенности и принципы непрерывного обучения, хотя она была написана ещё в 1989 г., отмечали, что для значительного развития образования оно должно быть доступным, мобильным, непрерывным и работающим на опережение. Сейчас онлайн-курсы практически по любой специальности вполне до-

ступны по цене, их можно проходить где угодно с помощью ноутбука или смартфона. Сама сфера онлайн-образования развивается постоянно, а информация в ней актуализируется оперативно. Непрерывное образование одинаково выгодно как сотрудникам, так и компании. Человек получает возможность комфортно совершенствовать свои навыки, оставаясь востребованным специалистом, а компания – профессионала, который разбирается в новых технологиях. И не нужно искать других экспертов, чтобы поддерживать свою позицию на рынке. К тому же это отличный инструмент для работы с лояльностью сотрудника. Ведь если компания заинтересована в росте специалиста, ценит его и вкладывает ресурсы в его развитие, то и сотрудник отвечает тем же. Практически все современные специальности требуют постоянного совершенствования знаний и умений. Ведь технологии развиваются без остановки. И не обучаться сегодня, по сути, означает проиграть в конкурентной борьбе.

6.3. Непрерывное обучение как необходимая компетенция

«В хаотичном мире единственной важной компетенцией является непрерывное обучение», – так говорил всемирно известный эксперт по управлению персоналом доктор Джон Салливан [33]. В предыдущем параграфе речь шла о том, что вслед за быстроменяющейся внешней средой и бурно развивающимися технологиями во всех сферах ведения бизнеса меняется и подход к компетентности работника: те компетенции, что требовались организациям три десятилетия назад, уже не могут оставаться по-прежнему ценными сегодня – более того, они просто не пригодны.

Выделим основные особенности ведения бизнеса в последние два десятилетия [33]:

− постоянная турбулентность, заключающаяся в постоянной смене периодов экономического подъема и рецессии;

− жесточайшая международная конкуренция – это та нескончаемая борьба, которая стимулирует компании к постоянному внедрению инноваций буквально во всех бизнес-процессах;

− стремительное устаревание товаров, вызванное как раз бесконечными улучшениями и инновациями с целью сохранить первенство на рынке;

− непредсказуемость приводит к неэффективности долгосрочного планирования и сложностям с долгосрочными инвестициями, соответственно.

Джон Салливан обозначил эту ситуацию всего двумя словами – «постоянное устаревание». Гуру менеджмента Том Питерс предсказывал подобную ситуацию, назвав её «управлением в состоянии хаоса». Таким об-

разом, эпоха долговечных компетенций просто подошла к концу. Хаос и стремительные изменения стали новой нормой. Организациям больше не требуется доступ к узкоквалифицированным талантам в течение неопределённого срока; напротив, им нужен среднесрочный доступ к универсальным и разносторонним талантам и краткосрочный доступ к талантам с узкой специализацией. Поэтому единственно важной компетенцией останется непрерывное обучение.

В этой связи любой специалист, занятый в управлении персоналом, и любой руководитель должны осознать, что в мире постоянного устаревания знания, навыки, инструменты и практики имеют исключительно ограниченный срок годности. Вместо того чтобы полагаться на прошлый опыт, обучение или образование, от сотрудников будет требоваться каждый раз «разучиться» делать работу в соответствии со вчерашней устаревшей практикой и пользоваться устаревшими решениями, заниматься поиском совершенно новых путей, используя социальные тенденции и современные технологии. В такой среде единственной ключевой компетенцией, которая сможет эффективно противостоять эффекту морального устаревания, является способность к постоянному обучению и применению знаний.

Компетенция непрерывного обучения является фундаментом здания под названием «Обучающаяся организация», которая подробно рассмотрена в главе 3. Рассмотрим, каковы же ключевые характеристики компетенции непрерывного обучения [33]:

1. Бесконечное обучение – в отличие от традиционных подходов в обучении и развитии, для людей или организаций, демонстрирующих данную компетенцию, нет конечной точки в обучении.

2. Соответствующая скорость – одновременно с тем, что вечные ученики (именно так Джон Салливан назвал тех прогрессивных работников, осознающих и разделяющих концепцию непрерывного обучения) никогда не прекращают учиться, скорость, с которой они находят, впитывают и применяют знания, соответствует темпам инноваций или скорости изменений, востребованных на рынке.

3. Новейшие технологии – вечные ученики предпочитают пополнять свои знания за счёт всего самого нового.

4. Самоконтроль и внутренняя мотивация.

5. Практическое применение без промедления – вполне возможна ситуация, когда знания пополняются непрерывно, но никогда не применяются на практике. Вечные ученики никогда не довольствуются теоретическими или абстрактными знаниями. Напротив, они находят такие направления обучения, которые могут найти непосредственное применение в отношении проблем и возможностей текущего момента или ближайшего будущего.

6. Широкий охват – чтобы гарантировать применение знаний, вечные ученики добывают информацию, касающуюся более общих навыков и способностей, помогающих без промедления применить важные специализированные знания. Такой широкий охват при обучении часто включает в себя анализ потенциальных проблем, ознакомление с мнениями ведущих экспертов, изучение лучших источников информации, перспективные практики, метрики и тенденции.

7. Динамичность – вечные ученики могут быстро осознать и признать, что полученные ранее знания уже не столь значимы, они прекращают использовать старые практики и следовать укоренившимся убеждениям.

8. Совместное пользование – как люди, так и организации, овладевшие компетенцией непрерывного обучения, разрабатывают системы, которые могут обеспечить максимальную скорость и качество информации, находящейся в совместном пользовании внутри организации, тем самым упреждая чрезмерное дублирование путей обнаружения нужных данных.

9. Критерий результативности – люди, являющиеся вечными учениками, оценивают собственную результативность на основе своей способности всегда быть в курсе передовых новинок. Организации, практикующие непрерывное обучение, также ставят во главу угла при приеме на работу или принятии решения о повышении именно поведенческие проявления и реализацию принципа непрерывного обучения.

10. Принятие решений на основе данных – те, кто не является вечным учеником, могут себе позволить использовать исторические данные и примеры вне контекста, а настоящие вечные ученики и обучающиеся организации требуют соответствующую по времени информацию, с помощью которой можно обосновать свои решения.

Фундаментом обучающейся организации является способность её персонала к обучению, а также создание соответствующих условий для этого. Рассмотрим, каким принципам должны следовать руководители компании, чтобы создать корпоративную культуру непрерывного обучения и развития [34, с. 449-451]:

- Прежде всего, сотрудники на всех уровнях должны мыслить самостоятельно.
- Следует поощрять и развивать стремление к самостоятельному обучению среди работников.
- Ошибки нужно воспринимать как ступени непрерывного обучения и основу дальнейшего роста организации. Без ошибок невозможны никакие инновации.
- Организация должна быть готова к организационным изменениям. Залог успеха – гибкость.

• Обучение, развитие, изменения – процессы, заставляющие нас выходить из зоны комфорта. Порой они могут проходить весьма эмоционально, поэтому корпоративная культура должна быть основана на поддержке.

• Важно одобрять и приветствовать и сам процесс обучения – не только его результаты.

• Также необходимо поощрять всех, кто учится и развивается – и не только тех, кто уже делает значительные успехи, но также и тех, кто только начинает и успехами похвастаться пока не может.

• Следует использовать любые возможности для передачи знаний от одного человека другому. Непрерывная передача информации – важное правило для создания обучающей среды компании.

• Нужно приучать сотрудников самостоятельно оценивать свои достижения. Оценить себя объективно и реалистично – очень ценный навык для непрерывного обучения, позволяющий работнику управлять своей образовательной траекторией и непрерывно оптимизировать процесс своего развития.

• Ни в коем случае нельзя ограничивать инициативность работников, ставить им жестких рамок, напротив, нужна гибкость в предоставлении им некоторой свободы действий и взятии на себя ответственности.

• Важно поощрять обмен образовательным опытом среди сотрудников – чем больше человек делится собственным опытом и учится у других, тем больше шансов создать общую основу для коммуникации со всеми сотрудниками организации.

• Сферы развития персонала не должны ограничиваться узкой специализацией – пусть способности персонала развиваются в самых разнообразных областях. Как мы уже говорили выше, внешняя среда меняется очень быстро и, в этой связи, сегодня мы наблюдаем тренд на междисциплинарность. Правильнее будет развивать способности каждого сотрудника во всех областях знаний.

• Должен стимулироваться неформальный диалог, дискуссии – инновационные идеи гораздо быстрее приходят там, нежели в формализованных и структурированных действиях.

• Можно практиковать такие необычные формы обмена знаниями, как предоставление обратной связи – не только руководством, но и коллегами – когда вы просите коллегу описать, что бы он сделал на вашем месте, к примеру. Также очень правильно наладить консультации, стимулировать коллег обращаться друг к другу за помощью, советом.

Конечно, признавать, что знания, умения и опыт устарели, – это очень тяжело… Но, как сказал доктор Джон Салливан, «если вы намерены

добиться успеха в мире хаоса, инноваций и постоянного устаревания, вы должны осознать, что «вчерашние ответы» не только стремительно обесцениваются, но и становятся настоящей помехой, если продолжать ориентироваться на них. Если как специалист вы жаждете успеха и хотите всегда быть востребованным, вам необходимо превратиться в «обучающуюся машину». Если вы хотите привести свою организацию к успеху в хаотичном мире, объявите, что с этого дня «непрерывное обучение» является компетенцией № 1 вашей организации» [33]. И конечно, помним – сейчас учиться проще, чем когда-либо. Достаточно выйти в онлайн и выбрать курс или программу обучения. Непрерывное обучение становится всё более доступным. Вдохновляйтесь новыми технологиями, совершенствуйте свои профессиональные знания и покоряйте новые высоты!

6.4. Развитие управленческого персонала

Развитие и обучение управленческого персонала имеет стратегически важное значение для любой компании. Работа руководителя оказывает решающее влияние на результаты труда его подчиненных. Руководители являются самым ценным ресурсом любого предприятия – ведь если ошибку рядового работника часто можно исправить или чем-то компенсировать, то ошибки руководителей часто оказываются роковыми для организации.

Специфика обучения руководителей определяется содержанием их деятельности. Выделим основные цели, которые преследует процесс развития управленческого звена компании [35, с. 181]:

− обеспечение руководителей знаниями, необходимыми для успешного решения стоящих перед ними задач (экономика, финансы, маркетинг, управление людьми и др.);

− обучение гибким навыкам и умениям, необходимым для эффективного руководства (эффективные коммуникации, работа в команде, разрешение конфликтов, принятие управленческих решений и т.д.);

− развитие у руководителей установок, способствующих успешному достижению целей организации (настрой на более полное использование потенциала работников; поддержка инноваций, открытость всему новому);

− анализ и систематизация уже имеющегося у руководителей опыта: ревизия стиля руководства, выделение в нем «работающих» и «вредных» элементов, достижение нового уровня понимания рабочих задач;

− возможность творчески переосмыслить свою повседневную работу и стимулировать потребность в её улучшении, заложить основу для последующего повышения квалификации и саморазвития.

Достижение этих целей требует максимально полного учёта тех особенностей, с которыми связано развитие руководителей. Итак, обучение и развитие управленческого звена компании должно учитывать важнейшие характеристики этой категории слушателей [35, с. 181-183]:

- В первую очередь необходимо учитывать, что речь идёт о взрослых людях, которые уже, как правило, получили высшее образование и имеют большой опыт работы, в том числе на руководящей должности. Это уже сложившиеся личности с определенным кругом профессиональных знаний, умений и навыков.
- Это люди, обладающие высоким лидерским потенциалом, т.е. склонные к принятию самостоятельных решений, имеющие высокий уровень независимости.
- Это практики – их отличает в большей степени ориентация на конкретные результаты, на практику, чем на общие рассуждения, принципы и теории.
- Руководители чаще всего имеют за плечами немалый жизненный и профессиональный опыт, поэтому задача их развития состоит вовсе не в том, чтобы доказать недостаточную эффективность привычных методов работы или их несоответствие новым реалиям (что может восприниматься в штыки), а в том, чтобы найти дополнительные возможности улучшения работы, повышения её эффективности за счет выявления неиспользованных резервов.

Рассмотрим основные принципы, на которые должно опираться обучение и развитие управленческого звена компании:

- Содержание обучения руководителей должно точно отвечать целям компании.
- Обучение руководителей должно быть тесно связано с содержанием их деятельности. Сегодня руководителям необходимо не только знание специфических нюансов своего вида деятельности, но и глубокое понимание таких сфер, как экономика, финансы и маркетинг. Особого внимания требуют навыки управления персоналом.
- Обучение и развитие руководителей должно быть непрерывным, направленным на постоянное обновление их знаний и компетенций.
- Гибкость, открытость новому, готовность меняться – основные принципы развития управленческого звена. Это предполагает формирование необходимой для руководителя компетенции – стратегического видения – т.е. способности мыслить творчески и работать в более широкой перспективе.
- Атмосфера творчества, желания добиться лучших результатов и стремления к выявлению новых возможностей, способствующих эффективной работе.

Управленческий персонал является стратегически наиболее значимым ресурсом организации, от него зависит общая результативность, реализация стратегических и текущих целей. Эффективное руководство, на наш взгляд, основывается на соответствующем обучении и развитии – невозможно руководить исходя исключительно из своей интуиции и управленческого таланта, лидерских качеств, харизмы. Современная система бизнес-образования основывается на том, что эффективному руководству можно и даже нужно научить. Оно напрямую связано с качеством управления в компании, соответственно, и с её результативностью и уровнем конкурентоспособности на рынке в целом. Развитие управленческого персонала в организации подразумевает ряд этапов:

1. Выявление сотрудников организации, имеющих управленческий потенциал для занятия руководящих должностей.
2. Непосредственное развитие управленческого потенциала сотрудников.
3. Обеспечение плавного замещения освободившейся должности и адаптации к ней нового сотрудника.

Непосредственно процесс развития управленческого персонала реализуется по трем основным направлениям [36]:

1. Общее развитие: корпоративная культура (мотивы, ценности), организационная адаптация, саморазвитие персонала, оценка и аттестация персонала.
2. Профессиональное развитие: профессиональная адаптация, профессионально-квалификационное продвижение, кадровый резерв.
3. Социальное развитие: социальная адаптация, благоприятные условия для развития трудового потенциала, корпоративная культура (коммуникации).

Все три предложенных направления будут ориентированы на достижение общей цели, но каждое будет иметь свой предмет развития. Так, общее развитие направлено на ценности, мотивы и, в конечном счете, на трудовое поведение. Профессиональное направлено на знания, умения и навыки управленческого персонала для обеспечения необходимого уровня конкурентоспособности. Социальное развитие направлено на формирование эффективной организационной структуры, межличностных и межгрупповых связей, улучшение коммуникаций. Весомым элементом в развитии управленческого персонала является отработка гибких управленческих навыков, которая наиболее эффективно реализуется посредством активного обучения, например тренингов. Перечислим наиболее распространенные направления, актуальные и востребованные сегодня для развития управленческого персонала: тайм-менеджмент или управление временем, стратегическое планирование, принятие управленческих решений,

управление результативностью, управление проектами, основы лидерства, мотивация сотрудников, основы делегирования, руководство малыми группами, управление конфликтами, ведение переговоров.

Значительный интерес представляет модель изменения установок управленческого персонала Эдгара Шейна [37, с. 3-20]. Он сравнивает руководителя, который твёрдо стоит на своём, имеет свою точку зрения на происходящее и свой стиль работы и которого довольно сложно переубедить, с глыбой льда. Чтобы придать этой глыбе новую форму, не повредив её при этом, требуется её разморозить, затем заморозить повторно в новом обличии. Проводя подобные аналогии, автор представляет модель изменения установок руководителя в виде трех последовательных стадий:

- *Размораживание,* т.е. демонстрация руководителю неэффективности используемых подходов и стилей работы и мотивация его на усвоение нового и готовность к изменениям. Порой это бывает непросто – сопротивление изменениям может быть достаточно велико. Причем это сопротивление может быть как внутренним (страх потерпеть неудачу, не справиться с новыми задачами), так и внешним (связанным с ожиданиями окружающих, боязнь не оправдать их доверие). В этой связи размораживание проходит более эффективно при условии «удаления» работника из привычной рабочей рутины, где он склонен действовать и реагировать определенным, уже сложившимся, образом. Поэтому в качестве методов «размораживания» используется обучение в специализированных центрах, порой даже с полным погружением и проживанием вне дома, дабы полностью устранить привычное окружение и социальные связи с целью скорейшего изменения установок руководителей. Практика ротации и стажировок на других предприятиях также даёт отличный «размораживающий» эффект.
- *Изменение,* под которым понимается непосредственное обучение новым установкам. После эффективного процесса размораживания у обучающегося возникает хорошая мотивация для усвоения новых установок. Далее следует непосредственно изменение – либо путем копирования успешных образцов для подражания, либо путем нахождения новых подходов к своей работе и новых путей решения существующих проблем. Для этого отлично подходят активные методы обучения: деловые и ролевые игры, смоделированные ситуации, в которых старые подходы к работе уже не срабатывают и являются очевидно неэффективными.
- *Замораживание,* т.е. закрепление новых установок, является, безусловно, самым сложным этапом, так как часто случается, что руководители по разным причинам не используют полученные знания и навыки на практике, возвращаясь к привычному старому стилю работы. Для внедрения новых подходов просто необходима поддержка – как вышестоящего

руководства, так и подчиненных, а также создание необходимых условий для применения нового на практике. Как уже было отмечено выше, для руководителей часто используется обучение с полным отрывом от производства, что обеспечивает гораздо большую интенсивность занятий по сравнению с обучением на рабочем месте и полное погружение в новые знания и подходы. Кроме того, если обучение еще и выездное, оно дает возможность отдохнуть от рабочей рутины и укрепить внутрикомандные связи, повысив сплочённость коллектива.

Методы, используемые для обучения руководителей, по сути, аналогичны методам обучения рядовых работников, при этом больший акцент делается на активность обучающихся, обеспечивая вовлеченность каждого в учебный процесс и познавательную деятельность, а также на практическое использование полученных знаний в каждодневной управленческой практике. Особую ценность при обучении руководителей приобретает командная работа и обмен опытом, что позволяет обучающимся делиться своими успешными подходами и решениями, используемыми в управленческой деятельности. В качестве формы закрепления полученных знаний и навыков часто используется проектная работа, которая позволяет как оценить эффективность проведенного обучения, так и продемонстрировать обучающимися свой профессионализм и способности к выработке грамотных решений. Таким образом, современный подход к управленческому развитию заключается в его рассмотрении как самостоятельного направления, которое позволит организациям решить проблему дефицита конкурентоспособных руководителей, а работникам с высокой мотивацией к развитию – достичь их карьерных целей.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Глава 7. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

7.1. Карьера как процесс и результат профессионального развития

Решение вопросов непрерывного развития персонала компании невозможно представить без использования технологий управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением. В настоящее время им уделяется большое внимание как со стороны исследователей, так и со стороны бизнес-сообщества. В общем понимании деловая карьера представляет собой последовательную смену позиций работника в социальной или организационной структуре, а также изменение должностных обязанностей в соответствии с ними на протяжении его трудовой жизни. В научной литературе предлагается множество определений понятия карьеры. Приведём основные из них:

«*Карьера* – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения о своём трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом.

Карьера – это процесс профессионального роста человека, роста его влияния, власти, авторитета, статуса в общественной среде, выраженный в его продвижении по ступеням социальной иерархии» [38].

Иными словами, под карьерой понимают «индивидуально осознанные изменения позиции и поведения человека, связанные с относящимся к работе производственным опытом и трудовой деятельностью на протяжении всей рабочей жизни» [38]. Из этого следует, что, *во-первых,* карьера определяет статус и ролевое поведение работника, *во-вторых,* она выражает динамику приращения профессиональных компетенций и возможностей служебного роста, связанных с его трудовым поведением, *в-третьих,* социальная активность человека вне работы оказывает значительное влияние на его деловую карьеру, так как порождает смыслы и мотивацию его деловой активности.

На формирование карьеры влияют объективные и субъективные условия. *Объективные* условия формирования карьеры можно разделить на:

- общие – особые требования к профессии;
- социально-экономические – связаны с изменением форм собственности;
- кризисные условия – форс-мажор, повышенный риск, угрожающий жизни;
- кадровые – существует или отсутствует система работы с кадрами.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Субъективные условия зависят от самого человека. Американский психолог Джон Льюис Холланд считает, что «выбор карьеры не является случайным событием, а представляет собой осознанное выражение личности. Достижения человека зависят от соответствия между его личностными характеристиками и условиями работы». Цель карьеры выражается в мотиве, в соответствии с которым человек желает иметь конкретную работу, занимать определённую должность. Планирование карьеры основывается на *трёх типах целей*:

Личные – отвечают на вопрос: почему я это собираюсь делать?

Предметные – отвечают на вопрос: что именно человек хочет совершить, чтобы осуществить свои личные цели?

Инструментальные – устанавливают пути достижения целей.

Целеполагание карьеры – процесс циклический и постоянный. В зависимости от возраста, уровня квалификации, гендерных особенностей, мотивации, социального статуса изменяются карьерные ориентации работника. Дмитрий Анатольевич Аширов считает, что «в основе карьерных типологий лежат три характеристики, которые, как правило, входят в список критериев оценки персонала. К ним относятся:

1. *Самооценка*. Отражает уверенность человека в своих силах, а также объективную оценку своих возможностей.

2. *Уровень притязаний*. Определяет, что человек хочет достичь в своей жизни.

3. *Локус контроля*. Отражает ответственность человека в выполнении производственных задач.

Указанные характеристики определяют способ построения карьеры*:*

✓ *Альпинист* – предпочитает строить карьеру осознанно, избегает необдуманных решений.

✓ *Иллюзионист* – удачно эксплуатирует имидж «успешного человека».

✓ *Мастер* – предпочитает ощущение «движения вперёд», любит осваивать новые области профессиональной деятельности.

✓ *Муравей* – хороший исполнитель, который опасается совершать ошибки, предпочитает конкретные задачи.

✓ *Коллекционер* – много учится и долго не начинает профессиональную деятельность, ориентирован на успех.

✓ *Узурпатор* – ориентирован на вертикальную карьеру, так как самолюбие двигает вверх по карьерной лестнице, полагается в основном на себя, демонстрирует авторитарный стиль управления» [39].

Типологизация карьеры возможна по принадлежности к определенной профессиональной сфере, однако она сложна в своей реализации, так как, *во-первых,* комплексно вбирает все указанные типы карьерного про-

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

цесса, включает в себя все свойства, присущие карьере; *во-вторых,* особенности карьеры зависят от конкретных характеристик работника, которые включают набор личных качеств, способностей и практических навыков, что оказывает существенное влияние на выстраивание карьерных траекторий в профессиональной деятельности; *в-третьих,* работник своим профессиональным ростом и личностными особенностями во многом определяет развитие и особенности организации, что отражается на характере карьеры; *в-четвертых,* руководитель (зависит от служебного положения), является одновременно и создателем, и потребителем системы управления карьерой. Он создаёт смысл трудовой деятельности в рамках организации и для подчиненных, и для себя.

Таким образом, карьера выполняет важные функции в трудовой деятельности работника: стимулирует рост трудовой активности, ускоряет процессы кадровых перемещений, позволяет работнику занять более высокое социальное положение, способствует росту удовлетворённости трудом.

7.2. Формирование системы управления карьерой персонала

Целесообразность формирования системы управления деловой карьерой персонала связано с её влиянием на результаты и характер деятельности организации. Повышение эффективности функционирования организации при содействии развитию карьеры работников достигается повышением производительности их труда. Управление карьерой работников является важным направлением системы управления персоналом организации. В этой связи необходимо учитывать следующее:

1. Необходимо помнить о том, что представление о карьере субъективно.
2. Важным моментом в управлении карьерой является определение карьерных ориентаций человека.
3. Знание руководителем карьерных ориентаций подчинённых помогает ему принимать решения о назначениях, правильно распределять работу.
4. Работа, не соответствующая ориентации работника, может вызвать у него чувство неудовлетворённости, стресс, нежелание работать и привести к увольнению работника.

В процессе формирования системы управления деловой карьерой персонала необходимо учитывать, что карьера является результатом взаимодействия трёх групп факторов:

1) личности работника;
2) профессиональной среды, в которой человек работает и развивается;
3) внерабочей среды, в которой он живёт и отдыхает.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Современная структура системы управления деловой карьерой персонала в организации включает в себя:

- *пространство перемещений,* характеризующее возможности продвижений работников;
- *причины или основания для перемещений,* обеспечивающие возможности заполнения вакансий, которые появляются при освобождении должностей;
- *направления перемещений,* к которым относятся: вертикальное, горизонтальное и горизонтальное перемещение в перспективную проектную группу;
- *профили перемещений,* предполагающие вертикальные перемещения с сохранением профиля обязанностей;
- *частоту перемещений и скорость продвижения,* определяемые временем пребывания сотрудников на должностях и зависящие от барьеров, которые существуют между уровнями иерархии, а также от функциональных разграничений между смежными областями работ;
- *уровень карьерной активности организации,* характеризуемый суммой мероприятий, которые проводит организация для активизации всех основных характеристик карьеры как одной из систем развития сотрудников.

Грамотно разработанная система управления деловой карьерой персонала позволяет организациям:

1) повысить производительность труда работников за счёт повышения их мотивации;

2) организовать бесперебойный процесс замещения ключевых должностей;

3) обеспечить рациональное использование кадрового потенциала.

Управление карьерой работников является важным направлением кадровой политики, особенно в том случае, если в организации используется принцип пирамиды, при котором работники извне набираются только на низшие должности, а далее продвигаются вверх только работники данной организации. Этот метод наиболее значим в организациях, которые стараются реализовывать на практике принцип пожизненного найма. Следует помнить закономерности, отражающие движение кадров.

Важнейшее правило, сформулированное Лоуренсом Питером, говорит о том, что *во всякой иерархии каждый служащий имеет тенденцию достигать своего уровня некомпетентности.* Происходит это следующим образом. При хорошей работе человека продвигают на следующую ступень. Здесь кроется ошибка, которая достаточно типична, – это оценка работника по его результатам в текущей деятельности и отсутствие грамотного прогноза о его способностях выполнять работу на другой ступени организации. Че-

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ловек прекрасно справляется со своей работой, но это не означает, что он справится с работой на более высоком уровне. Средством против такой ошибки является тщательная проверка способностей, возможностей кандидата на новом месте (а не оценка по прошлому). Таким образом, мы обосновали необходимость формирования системы управления карьерой персонала в организации как важнейшего элемента кадровой политики. Она влияет на показатели деятельности организации, определяет уровень её конкурентоспособности и качество работы с кадровыми ресурсами.

Управление карьерой требует совместных действий сотрудников, руководителей и представителей кадровых служб. Сотруднику принадлежит ключевая роль, так как именно ему предстоит определить, чего он хочет от данной организации и какая ему требуется помощь. Для этого он должен:

1. *Знать себя.* Сотрудник должен осознавать свои желания и предпочтения, слабые и сильные места, иметь правильную самооценку. Работник обязан адекватно относиться к оценке своей работы со стороны руководства и коллег.

2. *Знать работу*. Работник должен понимать, что ему нужно для эффективной работы сейчас и какие знания, навыки ему понадобятся в будущем. Соответственно, сотрудник может составить перечень необходимых ему курсов, обучающих программ и других средств, которые помогут ему в карьере.

3. *Знать цели карьеры*. Сотрудник должен сам определить, что он хочет, и наметить цели карьеры. Работник составляет персональный план развития карьеры, при необходимости советуясь с руководителем.

Не менее важную функцию в системе управления карьерой в организации выполняет руководитель. Руководитель оценивается, в частности, по тому, как он поддерживает подчинённых и заботится об их профессиональном развитии. Его роль заключается в следующем:

- Помочь подчинённым определить, какие знания и навыки им необходимо развить для текущей и будущей работы.
- Осуществлять постоянную связь с работниками, оценивая их работу, поощряя или высказывая критические замечания. Особенно важно это по отношению к молодым или неопытным сотрудникам.
- Ежегодно проводить оценку персонала, во время которой следует обсуждать с работниками их индивидуальные планы карьеры.
- Поддерживать развитие подчинённых, периодически давая им новые задания; поощрять инициативу работников и, если необходимо, рекомендовать обучение или другие методы повышения квалификации.

Всё это демонстрирует, что для управления карьерой нового сотрудника руководителю необходимо:

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- ✓ выявлять карьерные ориентации нового работника;
- ✓ обеспечивать информацией о возможностях карьерного роста в организации;
- ✓ дать интересное первое задание;
- ✓ прикрепить опытного наставника.

Представители кадровой службы оказывают содействие руководству и сотрудникам в решении вопросов карьеры и обучения, помогают в выборе методов обучения для сотрудников, определении необходимых ресурсов, координируют планы развития внутри организации, обеспечивают их последовательность. Таким образом, система управления карьерой представляет собой комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из целей, потребностей и возможностей организации и самого работника. Мероприятия по управлению деловой карьерой повышают преданность работника интересам компании; повышают производительность труда; уменьшают текучесть кадров и более полно раскрывают способности человека.

7.3. Технологии управления карьерой в организации

Развитие карьеры персонала невозможно без использования специальных кадровых технологий. Исследователи полагают, что «специфика управления карьерой как кадровой технологии состоит в том, что она протекает в конкретных условиях:

1) осознание ценности профессионального опыта человека как ценнейшего капитала любой организации;
2) наличие высокого уровня квалификации кадровых служб;
3) создание оптимального карьерного пространства, в котором может происходить изменение должностного статуса работника, формируется потребность в необходимых профессиях и специальностях, накапливаются профессиональный опыт и способности персонала в карьерной среде.

В числе основных требований к карьерному пространству можно назвать:

– относительную стабильность должностной структуры;
– возможность для творческого, профессионального и должностного роста персонала;
– оптимальное соотношение должностей, способствующее состязательности в профессиональном развитии персонала;
– адекватность целям и задачам, которые стоят перед организацией.

Оптимальное карьерное пространство следует рассматривать как единство необходимых условий, созданных в организации для управления карьерой персонала. К таким условиям можно отнести:

• наличие объекта управления карьерой, т.е. состава персонала, способного к профессиональному развитию;

• наличие системы, механизма, техники и технологий управления карьерой;

• готовность персонала воспринять эти технологии управления карьерой;

• подготовленность руководителей и кадровых служб к такой работе с персоналом;

• наличие действенных материальных и моральных стимулов должностного роста – мотивационной среды» [40, с. 81, 82].

Благоприятные условия развития карьеры и формирование оптимального карьерного пространства в организации создают положительную среду для реализации технологии планирования карьеры. *Планирование карьеры* – это управление развитием персонала в нужном для организации направлении, характеризующееся составлением плана горизонтального и вертикального продвижения работника по системе должностей или рабочих мест, начиная с момента принятия работника в организацию и заканчивая предполагаемым увольнением с работы. Главными преимуществами планирования карьеры являются:

1) более высокая степень удовлетворенности от работы в организации;

2) повышение материального благосостояния и жизненного уровня;

3) более чёткое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать иные стороны собственной жизни;

4) возможность целенаправленной подготовки к будущей управленческой деятельности;

5) повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Формальным выражением технологии планирования карьеры в организации является карьерограмма сотрудников. *Карьерограмма* представляет собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с сотрудниками организации на различных этапах реализации карьеры. Е.А. Науменко считает, что «основанием для составления плана развития карьеры может служить выраженность или наличие следующих показателей, характеризующих производственную деятельность и поведение работника:

а) мотивация на карьеру;

б) качественный и эффективный труд в течение ряда последних лет;

в) заключение аттестационной (конкурсной, приёмной или другой) комиссии или руководителя предприятия;

г) профессиональная компетентность и эрудиция (подготовка);

д) заключение или рекомендация другого предприятия, если работник поступил (переведён) на работу;

е) психологическая пригодность к требуемой производственной деятельности.

При этом рекомендуется планировать карьеру не менее чем на 5 и не более чем на 10 лет, так как адаптация к новой должности (особенно руководящей) происходит через 2-5 лет, а через 10 лет могут существенно измениться условия труда и т.д.» [41]. Карьера – это длительный процесс. Она проходит ряд последовательных этапов, на которых человек удовлетворяет свои потребности.

Огромное ориентационное значение для работника имеет планирование и управление карьерой. Неполное или несоответствующее возможностям использование работника в организации наносит ущерб и его собственному развитию, и самой организации. Технологии управления карьерой «обеспечивают единое и комплексное воздействие на формирование индивидуально осознанной позиции и поведения работника. Они включают развёрнутую систему постоянных и программных мероприятий по выявлению, активизации и развитию его конкурентных преимуществ. Карьер-технологии предусматривают выполнение серии последовательных взаимосвязанных задач:

1) *карьерный маркетинг* как процесс постановки целей позволяет определить перспективы карьеры работника в данной организации, возможности его профессионального становления;

2) *карьерная логистика* позволяет осуществить планирование карьеры, т.е. определить альтернативы перемещений в карьерном пространстве, оценить их, выбрать оптимальные пути их реализации, составить план индивидуального развития карьеры сотрудника;

3) *карьерное стимулирование* непосредственно способствует реализации плана карьеры в направлении мобилизации, активизации работника для достижения организационных и личных целей карьеры;

4) *карьерный бенчмаркинг* позволяет сравнить достигнутые результаты карьеры с поставленными целями, выявить конкурентные преимущества отдельных работников, оценить отклонения, осуществить корректировки мер воздействия, способствовать повышению эффективности карьеры» [42].

Чтобы эффективно управлять деловой карьерой, необходимо составлять *индивидуальные планы развития работника.* Индивидуальный план развития разрабатывается с целью анализа текущего состояния компетенций сотрудника по результатам регулярно проводимой оценки, приоритетных направлений его развития, с учётом мнения непосредственного руководителя о достижениях и возможностях работника, а также указания необходимых действий для успешного развития сотрудника с целью

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

включения его в кадровый резерв и последующего назначения на желаемую должность.

Роль и статус функции управления карьерой во многом определяются уровнем финансового состояния организации, возможностями развития, а также позицией руководства относительно управления персоналом в целом. Логика становления и развития технологий управления карьерой предусматривает движение от карьерного самоменеджмента через бюрократизацию и институционализацию управления карьерой к стратегическому управлению ею.

Таким образом, управление карьерой в современной организации представляет собой сложносоставной и многоаспектный феномен, оперирующий технологиями избирательного сохранения личностных и профессиональных позиций и интересов работников в изменяющихся условиях современной жизни, в том числе профессиональной деятельности. При этом управление карьерой ориентировано не только на получение прибыли и повышение эффективности труда, но и на достижение социального блага, т.е. содержит и элемент социальной ответственности. В управлении карьерой социальная ответственность предполагает признание обязанности менеджмента организации принимать решения и осуществлять конкретные стимулирующие воздействия на карьеру персонала, отвечающие не только интересам организации, но и собственным интересам каждого работника.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Глава 8. КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

8.1. Работа с кадровым резервом как технология развития персонала

Основная цель создания кадрового резерва – обеспечение организации квалифицированными сотрудниками на долгосрочной основе. Создание кадрового резерва решает следующие задачи:

- оценка кадрового потенциала организации;
- своевременное замещение должности при уходе предыдущего сотрудника;
- возможность оперативного закрытия вакансий;
- создание перспектив непрерывного развития сотрудников и мотивации профессионального роста;
- подготовка и переподготовка работников;
- продвижение собственных специалистов;
- снижение уровня текучести кадров;
- уменьшение рисков при поиске и отборе новых кандидатов;
- снижение сроков адаптационного периода сотрудников на новом рабочем месте;
- обеспечение непрерывности производственного процесса;
- повышение эффективности работы и конкурентоспособности организации.

Действующий «кадровый резерв позволяет заранее, на плановой основе, согласно практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовывать обучение и стажировку специалистов, включённых в кадровый резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления» [43]. Критерии формирования кадрового резерва бывают общими и специальными. К первым относятся следующие:

- *Возраст.* Для руководителей среднего звена, как правило, он не выше 35, для высших руководящих должностей резервируются работники не старше 45 лет.
- *Образование.* К руководителям отделов или подразделений предъявляются требования о высшем профессиональном образовании. Если резервиста рассматривают на должность из высшего руководства – прибавляется требование о дополнительном образовании в области экономики, управления.
- *Опыт работы.* В зависимости от уровня предполагаемой должности: либо профессиональный опыт, либо управленческий. Сюда же можно отнести опыт работы в конкретной организации.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• Приветствуется *дополнительное образование,* периодические повышения квалификации.

• *Стабильно высокие результаты профессиональной деятельности.*

К конкретным должностям добавляются отраслевые, профессиональные требования, которые зафиксированы в профессиональных стандартах. Для многих организаций принципиально, чтобы резервист знал корпоративную культуру, правила, традиции. «Работа с сотрудниками, включёнными в состав кадрового резерва, проводится по плану, в котором предусматриваются конкретные мероприятия по приобретению необходимых знаний, глубокому освоению характера работ, по выработке у работников умений и навыков руководства на уровне требований организации» [44]. На практике выделяют следующие принципы работы с кадровым резервом:

• *Принцип гласности.* Информация о замещаемых должностях и предполагаемых позициях для работников, состоящих в кадровом резерве, и для потенциальных кандидатов должна быть открытой.

• *Принцип конкуренции.* Конкуренция является одним из основополагающих принципов формирования кадрового резерва. Согласно этому принципу, должно быть наличие как минимум двух, а лучше трех кандидатов на одну должностную позицию.

• *Принцип активности.* Согласно этому принципу, для успешного и эффективного формирования кадрового резерва все заинтересованные и задействованные в этом процессе сотрудники должны проявлять инициативу и быть активными.

Часто бывает так, что идеальный кандидат на должность находится прямо перед глазами, но мы, по привычке, продолжаем искать сотрудников на внешнем рынке. А тем временем конкуренты уводят высокопотенциальных сотрудников из компании. Сформировать кадровый резерв с пользой для организации и её сотрудников возможно следующим образом:

1. *Определить цель кадрового резерва.* Кадровый резерв должен собираться под цели организации.

2. *Составить модель компетенций.* Так или иначе, в кадровый резерв отбираются сотрудники с высоким потенциалом. Потенциал не существует в отрыве от профессиональной деятельности и задач конкретной организации.

3. *Получить обратную связь от сотрудников.* Есть две основные проблемы, с которыми борется программа кадрового резерва: обеспечение организации квалифицированными сотрудниками и снижение текучести кадров. Решение этих проблем направлено на увеличение прибыли и сокращение затрат на персонал. Но здесь речь только об организации! Что

до самих сотрудников, то, чтобы быть в кадровом резерве – им нужно этого хотеть, нужна мотивация. Кадровый резерв предполагает обучение, а на него сотруднику нужно найти время и желание. Ведь есть ещё основная работа с ежедневными задачами, встречами и проблемами.

В качестве кандидатов на включение в резерв могут рассматриваться лица:

- самостоятельно предложившие свою кандидатуру;
- выдвинутые непосредственным руководителем;
- выявленные по результатам проведения процедур оценки (например, аттестации).

Но в любом случае они должны быть дополнительно подвергнуты процессу всестороннего рассмотрения их моральных, деловых, коммуникационных качеств на предмет выявления соответствия этих качеств необходимым для включения в кадровый резерв с перспективой занятия определённой должности. Таким образом, планирование кадрового резерва и управление им имеет целью спрогнозировать персональную карьеру отдельных, наиболее перспективных, сотрудников, последовательность персональных продвижений и соответствующие этому процессу мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений и увольнений конкретных работников.

8.2. Особенности работы с резервом на выдвижение

Текущая результативность компании базируется на управленческой команде и на ключевых сотрудниках. Закон Парето работает повсеместно: 80% успеха компании создают 20% самых талантливых сотрудников [45, с. 49, 50]. Несмотря на различные точки зрения в научном сообществе касательно концепции управления талантами и определения «таланта» в организационном значении, перед компаниями стоит дилемма, каким образом определять высокопроизводительных (HiPro) и высокопотенциальных сотрудников (HiPo). В общем виде *резерв на выдвижение представляет собой группу работников, каждый из которых зарекомендовал себя по результатам профессиональной деятельности и заслужил дальнейшего продвижения по служебной лестнице.*

Резерв на выдвижение может иметь весьма разнообразную структуру. Можно сформировать несколько отдельных резервов, но начинать лучше с наиболее приоритетного для организации:

- Резерв на руководящие должности обеспечивает безопасность компании. Если уйдёт один из топ-менеджеров, который отвечает за целое направление или актив бизнеса – есть риск высоких финансовых потерь. Поэтому нужно заранее подготавливать преемника на конкретную топо-

вую позицию и быть готовым к неожиданностям. Сложность сбора топ-резерва в том, что руководители не очень любят готовить преемников. У них на это часто не хватает времени и есть опасность того, что подготовленный преемник может подсидеть руководителя в удачный момент.

- Резерв ключевых сотрудников – это резерв высокопотенциальных (HiPo) и высокорезультативных (HiPro) сотрудников для конкретной деятельности. *HiPro-сотрудники* (High Professional) показывают высокие результаты в текущей деятельности. Но у них может не быть потенциала для дальнейшего продвижения и освоения новых сфер. При нацеленности на профессиональное развитие и высокой вовлечённости HiPro-специалист может не хотеть карьерного роста. *HiPo-специалисты* (High Potential) обладают высоким потенциалом для карьерного и профессионального роста в перспективе. У них всегда будут присутствовать стремление к достижениям и нацеленность на карьеру (рис. 8.1). HiPo быстро адаптируются к меняющейся окружающей среде.
-

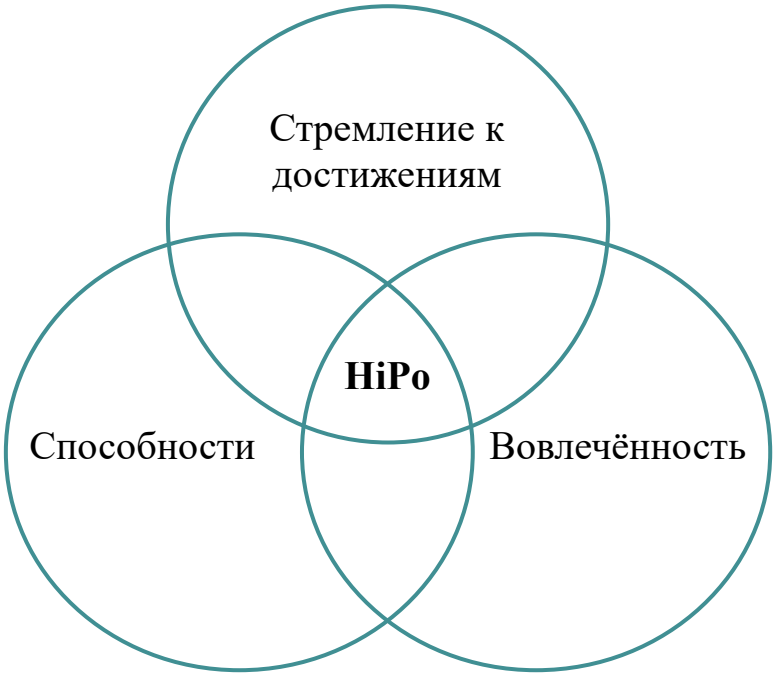

Рис. 8.1. Характеристики высокопотенциальных сотрудников (HiPo)

По данным исследования SHL «Локальные тенденции в сфере HR и оценке персонала» за 2020 г., выявление HiPo является приоритетной задачей для большинства российских компаний [46]. Определить сотрудника с высоким потенциалом можно только оценив его. Понятие о потенциале и методы его измерения в каждой компании разные. Сначала необходимо определить, что представляет собой организация (миссия, цели, задачи, стиль руководства, корпоративная культура и многое другое) и что

понимается под потенциалом сотрудников. После этого можно выбирать подходящий инструмент оценки. Как определить потенциал сотрудника? Можно ли его измерить?

В настоящее время разработано множество инструментов определения потенциала работников. Интерес представляет так называемая «матрица талантов», которая была разработана McKinsey совместно с компанией *General Electric* в 70-х гг. XX в. [47]. Модель представляет собой матрицу из девяти ячеек, где одна сторона обозначает производительность (ось X), а другая – потенциал (ось Y). «Процесс формирования матрицы состоит из трёх этапов:

1. *Оценка производительности сотрудников.* На первом этапе руководители оценивают эффективность работы сотрудников за текущий период. В основном производительность оценивается как низкая, средняя, высокая или же измеряется по шкале. Второй вариант позволяет детально оценить результативность сотрудников и посмотреть на их расположение внутри каждой из девяти ячеек.

2. *Оценка потенциала сотрудников*. Выявление потенциала включает в себя оценку вероятной способности человека быть эффективным в более сложной и неоднозначной роли в будущем. Это прогнозная оценка, и её следует рассматривать как ориентировочную на определённый момент времени. На данном этапе менеджер оценивает потенциал сотрудника для его дальнейшего развития по шкале, аналогичной шкале производительности. Критериями оценки потенциала в основном используется модель консалтингового агентства CIB SHL, которая включает в себя следующие три критерия потенциала:

а) стремление подняться на руководящие должности (амбициозность);

б) способность быть эффективным на более ответственных и руководящих должностях;

в) вовлечённость – приверженность организации и стремление оставаться на сложных ролях.

Стоит отметить, что компании могут использовать для оценки как индикаторы вышеуказанных критериев, так и собственные индикаторы корпоративных компетенций, которые отражают ценности организации и её видение того, какими профессиональными качествами должен обладать кандидат на руководящую должность.

3. *Определение позиции сотрудника в матрице*. На основе полученных результатов, сотрудника размещают в одной из девяти ячеек матрицы. В зависимости от расположения впоследствии должны быть предприняты меры по стимулированию и включению в программы обучения и развития соответствующие позиции в матрице» [48, с. 157-159].

Кроме указанного метода, популярностью у HR-специалистов пользуются тесты Hogan, PIF и метод SHL. Автор онлайн-тестирования Hogan Assessment – Роберт Хоган, американский психолог, эксперт в области личностной оценки. Тест Hogan состоит из трех блоков (рис. 8.2). Тестирование занимает 1,5-2 часа. Отчёты по тесту производятся автоматически, но нуждаются в комментарии консультантов.

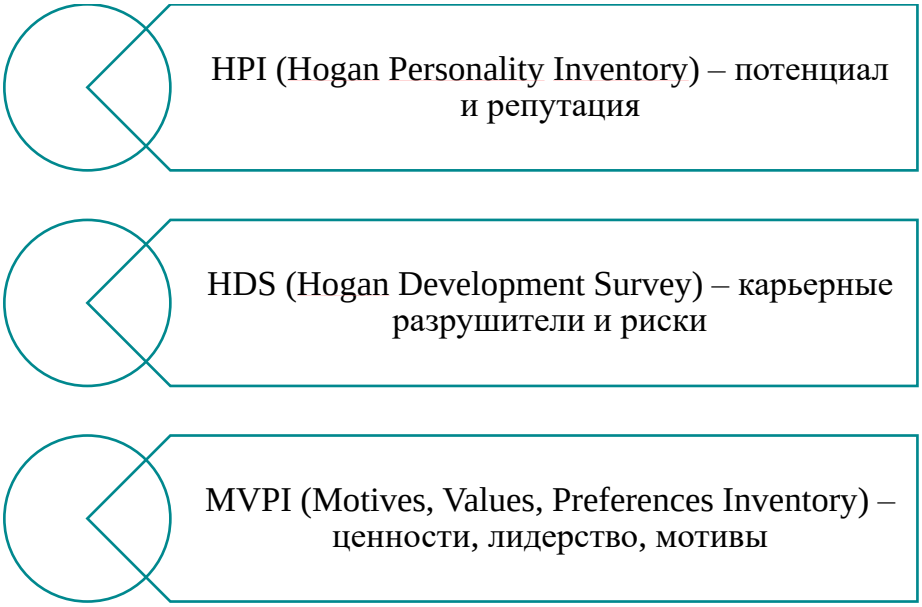

Рис. 8.2. Структурные элементы Hogan Assessment

Тест PIF (Potential in Focus) был создан экспертами компании «ЭКОПСИ Консалтинг» в 2012 г. Его короткую версию применяли на конкурсе «Лидеры России». Он состоит из шести этапов: анализ идей, принятие решений, обработка информации, ситуационное тестирование, мнения и отношения, лидерский стиль. На каждом этапе оценивают:

– коммуникации (мотивацию к лидерству, SQ),
– анализ (критическое мышление, скорость мышления),
– изменения (открытость мышления, мотивацию),
– драйв (ответственность, амбициозность, настойчивость).

Итоговая оценка сотрудника зависит от сложности вопросов и ответов контрольной группы. На выходе HR-специалист получает полноценный отчёт с кратким выводом о потенциале сотрудника.

Тест на выявление потенциала SHL был разработан профессорами и основателями одноимённой компании Питером Севилом и Роджером Ходсуортом. На каждый ответ оцениваемому даётся от 60 до 90 секунд. Тест выявляет количество верных ответов, а потом сравнивает его с результатами других кандидатов на эту позицию. Инструмент SHL состоит минимум из четырех блоков: двух тестов – числового и вербального, двух

опросников – профессионально-личностного опросника (OPQ), мотивационного опросника (MQ). По времени тесты занимают 25-35 минут, опросники – около 40 минут каждый.

Стоит подчеркнуть, что сам инструмент гораздо менее важен, чем то, как он используется. Поэтому основная задача для руководства и HR-департамента – сформировать прозрачную политику в области карьерного планирования, а также инструкции с подсказками и советами по карьерному развитию для сотрудников. При оценке сотрудников важно, чтобы менеджеры различали высокую производительность и высокий потенциал. Высокий потенциал требует способности переходить на более сложные, неоднозначные и масштабные роли и преуспевать в них в будущем.

8.3. Особенности работы с резервом руководителей

Руководители оказывают существенное влияние на развитие организации. Кто достоин должности руководителя и где найти достойного кандидата – очень сложные вопросы для любой администрации. Исследователи отмечают, что «кандидатов на руководящие должности можно приглашать со стороны, но тогда новому руководителю потребуется от 3 до 6 месяцев, чтобы ознакомиться с делами организации, от 1 до 3 лет, чтобы быть признанным «своим» в трудовом коллективе, и от 2 до 5 лет, чтобы освоить культуру организации. В то же время компания может успешно подготовить специалиста для руководящей должности из среды работающего персонала, что является решающим фактором успешности организации. Система подготовки резерва руководителей предполагает решение следующих задач: определение ключевых должностей и плана их замещения; определение требований к будущим руководителям; выявление работников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей; подготовка индивидуального плана развития работников; реализация планов развития работников; оценка прогресса развития работников; обеспечение плавного замещения освободившейся должности и адаптация к ней нового работника; удержание перспективных сотрудников; определение стоимости этих мероприятий. Динамику карьеры руководителя в принципе определяют два основных момента: потенциал его продвижения и уровень профессионализма. *Под резервом руководителей принято понимать группу работников организации, выделенную в результате формального процесса отбора и обладающих потенциалом для занятия в перспективе руководящих должностей*» [49, с. 70, 71].

По мнению специалистов, «первым этапом работы с резервом является *определение ключевых должностей,* т.е. тех должностей, которые серьезно влияют на деятельность организации. Для организации важно, кто

занимает эти должности, поскольку их вклад в достижение организационных целей исключительно высок. Как правило, ключевыми должностями являются должности руководителей организации (первый руководитель, его непосредственные подчинённые, руководители филиалов и подразделений), а также некоторые должности на более низких ступенях иерархической лестницы, например руководители структурных подразделений. Число и состав ключевых должностей зависят от размеров и специфики организации. При определении оптимальной численности резерва кадров необходимо принимать во внимание:

– фактическую численность подготовленного к данному времени резерва кадров всех уровней управления;

– расчётное значение потребности в руководящих работниках на ближайшие 5 лет;

– примерный процент выбытия из резерва отдельных работников из-за их несоответствия определённым требованиям (например, невыполнение индивидуальной программы подготовки);

– число руководящих работников (высвобождающихся в результате организационных изменений), которые могут быть использованы для последующего выполнения функций управления на другом участке.

Правильный расчёт численности кадрового резерва позволяет сократить ненужные издержки организации. При этом необходимо иметь в виду, что за время пребывания в резерве работник проходит основательную подготовку на запланированную руководящую должность и должен быть в своё время назначен на должность, соответствующую полученной квалификации; пребывание работника в резерве с учётом необходимого времени его подготовки составляет от 2 до 5 лет. Отсутствие в числе учитываемых факторов данных о возрасте руководителей, коэффициентах текучести и сменяемости руководящих кадров и других социальных показателей приводит к негативным результатам при формировании резерва. Отсутствие реальных перспектив должностного роста (при «перепроизводстве» подготовленного резерва) в ряде случаев снижает трудовую активность сотрудников, состоящих в резерве» [50].

При планировании резерва необходимо не только определить, какие должности являются ключевыми для организации сегодня, но и понять, какие из них понадобятся через год, два, пять лет. В большинстве случаев трудно определить организационную структуру, однако можно спрогнозировать, какие должности будут играть ключевую роль на основе анализа стратегии развития организации, динамики внешней среды, изменений в деятельности организаций-конкурентов.

Второй этап – это *подготовка плана освобождения ключевых должностей.* Для этого руководство организации должно тщательно проанали-

зировать сложившуюся ситуацию с учётом возраста, перспектив продвижения, личных интересов, состояния здоровья каждого из работников, занимающих ключевые должности, и определить сроки освобождения каждой из них. Подготовленный план является основой для управления подготовкой преемников.

Третий этап – *определение требований к будущим руководителям.* Этот этап играет важную роль в процессе подготовки резерва. Без понимания того, какими качествами (компетенциями) должны обладать занимающие ключевые должности руководители, организация не может эффективно выбрать потенциальных преемников, подготовить планы их развития и оценить готовность занять планируемую должность.

Специалисты отдельно отмечают, что «подбор кандидатов в резерв руководителей осуществляет высшее руководство организации, чаще всего, в обстановке конфиденциальности. Отбор происходит применительно к конкретной ключевой должности с учётом трёх основных критериев:

1. *соответствия индивидуальных характеристик кандидата профилю идеального работника* для данной должности. Применяемый на этом этапе метод экспертных оценок субъективен, однако степень субъективности может быть снижена за счёт предоставления оценщикам вспомогательных материалов и расширения их числа. Но это вступает в противоречие с принципом конфиденциальности. Альтернатива методу экспертных оценок – психологическое тестирование, проводимое специалистами. Это повышает объективность оценок, но связано со значительными материальными затратами и требует активного участия оцениваемых работников, что не всегда желательно;

2. *результатов работы в занимаемой в данный момент должности и на замещаемых ранее должностях.* Источником информации о результатах работы являются итоги деловой оценки персонала и другие сведения из личного дела работника;

3. *степени готовности кандидата,* определение которой – наиболее трудный момент в отборе кандидатов. Часто здесь используется интуиция, основанная на многолетнем опыте работников служб управления персоналом» [50].

Таким образом, для проведения анализа эффективности работы с кадровым резервом организации необходимо использовать количественные показатели, учёт которых даёт возможность своевременной корректировки программы подготовки кандидатов. Естественно, следует учитывать тот факт, что, проходя подготовку, кандидаты, которые находятся в кадровом резерве, получают возможность профессионального роста, значительно повышают как свой профессиональный, так и личностный потенциал.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Глава 9. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

9.1. Личность как субъект планирования карьеры

Построение индивидуальной карьерной траектории отождествляется многими с процессом профессионального самоопределения, когда человек периодически находится в ситуации выбора, основанного на личных предпочтениях, фундаментом которых является «устойчивая Я-концепция личности – относительно целостное личностное образование, постоянно изменяющееся по мере социального, психологического и профессионального созревания личности» [51, с. 10]. Каким образом личностные особенности человека влияют на успешность карьеры?

Психологический аспект профессионального успеха не является единственно определяющим фактором, однако именно он обеспечивает высокую вероятность наступления желаемого результата, так как отвечает за мотивацию человека, возможность осуществить задуманное. Требуется эффективно использовать свои сильные стороны, а также развивать слабые для создания благоприятных условий своего профессионального роста. Успеху способствуют следующие особенности личности:

Целеустремлённость. Данная психологическая особенность проявляется относительно рано. Выражается в непреклонном желании двигаться к собственной цели, преодолевая преграды.

Коммуникабельность. Умение выстраивать взаимоотношения с другими людьми и использовать их в своих интересах.

Физическая выносливость. Физическое здоровье способствует положительному результату прилагаемых усилий, а также обеспечивает психологическую устойчивость к неблагоприятным факторам.

Способность предвидеть развитие событий. Убеждённость в собственных выводах и вера в успех позволяют гибко реагировать на обстоятельства и не пасовать перед трудностями. Умение в одних условиях быть упорным, а в других не делать трагедии из негативного развития событий.

Умение убеждать других. Способность увлечь других своей идеей и повести за собой, взять на себя роль лидера.

Творческая активность. Умение создавать новые, прорывные решения.

По мнению исследователей, «среди отдельных качеств личности, определяющих творческую активность, можно выделить:

Стремление к новому характеризуется:

- способностью к фантазии; творческим воображением; способностью создавать новые образы (в том числе неправдоподобные, фантастические, нестандартные);

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

➢ способностью обнаруживать новые связи между элементами творческого задания по сходству, смежности и контрасту.

Критичность мышления раскрывается через:

- независимость суждений;
- способность пользоваться объективными критериями;
- умение находить причины своих ошибок и неудач;
- самооценку творческой деятельности;
- способность формулировать свои оценочные суждения.

Способность к преобразованиям характеризуется:

✓ умением анализировать, сравнивать, выделять главное и второстепенное;

✓ умением описывать и давать определения, объяснять, доказывать, обосновывать;

✓ умением систематизировать и классифицировать;

✓ способностью генерировать идеи, выдвигать гипотезы, видеть противоречия;

✓ способностью осуществлять перенос знаний и умений.

Стремление к творчеству включает такие показатели, как:

— интерес к профессиональному творчеству;

— стремление к лидерству и получению высокой оценки со стороны коллег;

— чувство долга» [51, с. 4].

На пути профессионального роста могут возникать различные барьеры: внешние, внутренние, психологические.

При этом «перечень психологических особенностей, препятствующих успеху, может быть очень широким. Основные из них следующие:

- *боязнь новых ситуаций* (новых сотрудников, новых руководителей и законов, преобразований и т.д.), неизвестного, нежелание рисковать. Люди часто предпочитают безопасность и удобства риску и новизне;
- *боязнь уязвимости.* Люди стараются избегать ситуаций, которые могут причинить им боль или испугать;
- *неуверенность в себе.* Отсутствие стремления к инновациям часто вызвано страхом ошибки, неверием в свои способности делать что-то новое;
- *незнание самого себя,* недостаточное представление о себе;
- *недостаточные умения и навыки,* слабый потенциал, недостаток поддержки, отсутствие нужных навыков. Иногда людям не хватает новых идей или навыков, необходимых для изменения себя. Особенно это касается тех людей, которые долгое время работают в одних и тех же условиях;
- *отсутствие поддержки со стороны руководителей.*

Профессиональный рост можно определить как процесс изменения личности, характеризующийся формированием психических новообразований, связанных с приобретением личностью профессиональных знаний, умений и навыков, профессионально значимых качеств личности и отражающих положительную динамику личности в профессиональной сфере» [51, с. 5]. Основой успешной карьеры является правильно выбранная работа. Правильность выбора определяется соответствием работы личностным качествам, интересам, потребностям и склонностям человека. Правильно выбранная работа позволяет реализовать сильные стороны личности и не принуждает человека (по крайней мере, слишком часто) делать то, к чему он не способен. В частности, считается, что успех карьеры определяют следующие качества:

- образованность;
- системность и аналитичность мышления;
- коммуникативные умения;
- высокий уровень саморегуляции;
- ясная «Я-концепция».

Таким образом, развитие карьеры на индивидуальном уровне во многом определяется управлением субъективными факторами, влияющими на успешность карьеры. С этой целью эффективным инструментом планирования и оптимизации личной карьеры является ситуационный анализ собственных карьерных возможностей.

9.2. Развитие карьеры на индивидуальном уровне

Развитие карьеры на индивидуальном уровне предполагает реализацию работником своего плана профессионального роста. Этот процесс сопровождается обретением необходимой для занятия желаемой должности квалификации, а также последовательным занятием должностных позиций и приобретением необходимого для целевой должности опыта. Трудовой путь человека индивидуален, но, тем не менее, в развитии карьеры работников можно выделить следующие стадии:

Стадия формирования (до 25 лет) – выбор профессии, учёба, начало работы, начало самоутверждения. Главное на этом этапе – правильно оценить способности и интересы.

Стадия становления (25–30 лет) – приобретение навыков, освоение работы, начало достижений. Могут быть разочарования, так называемый «шок реальности» (31-33 года), связанный с тем, что в этот период человек может прийти к выводу, что выбранная область деятельности ему не подходит, и предпринять меры к её изменению.

Стадия продвижения (до 45-50 лет) – наибольшая активность, самый плодотворный период для развития и повышения квалификации, продвижение в должности. Однако в 43-45 лет также может наступить кризис, вызванный либо неудавшейся карьерой, либо (в случае удачной карьеры) переоценкой ценностей, успеха, своего места в жизни.

Стадия сохранения (48-55 лет) – некоторое снижение активности, понижение способности к обучению и росту квалификации, стремление к сохранению достигнутых результатов.

Предпенсионная стадия – человек готовится к уходу на пенсию, главная его роль – наставник и консультант преемников. На этой стадии нужна подготовка работников к переходу на пенсию. Если работник не справляется с должностью по возрасту, его понижают в должности. Если работник внёс значительный вклад в работу организации, то его понижение может сопровождаться сохранением ему его зарплаты или даже её повышением и сохранением ему льгот. Таким образом, путь работника в организации может напоминать пирамиду. В начале пути он поднимается по её ступеням, а затем спускается вплоть до ухода из организации.

Учёные отмечают, что «наиболее последовательно психологическая структура субъекта профессионального пути может быть раскрыта с позиций *концепции системогенеза профессиональной деятельности,* предложенной советским и российским учёным Владимиром Дмитриевичем Шадриковым. Данная концепция позволяет обозначить следующие структурно-функциональные компоненты:

Мотивы профессионального пути – это внутренние побуждения человека, которые указывают на то, зачем он включается в процесс профессионального развития.

Цели профессионального пути – это представления о том, что должен человек достичь в процессе профессионального становления.

Планы профессионального пути – это представление о том, что, как и когда должен делать человек, чтобы достичь поставленных целей.

Принятие решения – ведущий компонент психологической структуры субъекта, позволяющий определить направление и содержание профессионального пути на основе выбора одной альтернативы из нескольких возможных.

Информационная основа профессионального пути – вся совокупность информации об объективных и субъективных условиях профессионального становления, необходимая для организации процесса профессионализации в соответствии с вектором «мотив – цель».

Самоконтроль профессионального пути – процесс сопоставления ожидаемых результатов с реально достигнутыми в ходе развития карьеры.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Регулирование профессионального пути – это внесение изменений в психологическую структуру деятельности субъекта, которые бы позволили достичь поставленных целей» [52, с. 6].

На Западе основной является *концепция профессионального развития,* предложенная Дональдом Сьюпером. Она представляет собой ступенчатую модель профессионального развития, которая опирается на ранние исследования этапов жизненного пути и включает следующие этапы:

1-й этап – *этап роста* (по другим источникам – «пробуждения»), продолжается от рождения до 14 лет. Задача периода: развитие основных интересов, способностей. В рамках этого этапа Сьюпер выделяет три фазы: фазу фантазии (4-10 лет, когда доминируют детские потребности, а профессиональные роли проигрываются в фантазии), фазу интересов (11-12 лет, когда формируются профессионально значимые предпочтения), фазу способностей (13-14 лет, когда апробируются индивидуальные способности, появляются представления о профессиональных требованиях и профессиональном образовании).

2-й этап – *исследовательский,* продолжается от 14 до 24 лет. Задача этапа: апробация своих сил в различных видах трудовой деятельности, учебной деятельности. Здесь также выделяется три фазы: с 14 до 17 лет – временное занятие в одной или разных профессиях; с 18 до 21 года – активный поиск профессионального учебного заведения в условиях освоения способов самостоятельной жизни, включая и временные подработки; с 22 до 24 лет – апробирование выбранной профессии в процессе реальной трудовой деятельности, часто совмещается с учёбой.

3-й этап – *утверждение или «упрочение карьеры»,* продолжается примерно с 25 до 44 лет. Задача этапа: поиск и удержание своего места в обществе. В начале периода (с 25 до 30 лет) молодой человек, получив профессиональное образование, «пробует» себя в качестве полноценного специалиста, способного конкурировать с более опытными работниками, всеми силами стремится к «жизненному успеху» – карьере. Примерно с 30 лет начинается период стабилизации, утверждение себя в качестве надежного и преуспевающего специалиста.

4-й этап – *поддерживание или сохранение,* охватывает период с 45 до 64 лет. Задача этапа: создание устойчивого профессионального и социального положения.

5-й этап – *спад,* начинается примерно с 65 лет. Этап характеризуется уменьшением профессиональной и социальной активности.

Таким образом, индивид самостоятельно определяет карьерные цели и пути их достижения, сам расставляет приоритеты. Общими ограничениями для него являются заданные параметры внешней среды (территория, культура) и генетически заданные характеристики индивида, которые не

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

подлежат заметной коррекции. Все остальные параметры (которые можно реально изменить) являются ограничениями только до тех пор, пока не будут индивидом изменены или переосмыслены.

Согласно организационной теории Эдгара Шейна [53], «планирование карьеры – это процесс медленного развития профессиональной самоконцепции и самоопределения в терминах собственных способностей, талантов, мотивов, потребностей, отношений и ценностей» [51, с. 11]. *Профессиональные ценности* – это ориентиры, на основе которых человек выбирает, осваивает и реализует свою профессиональную деятельность. В профессиональной сфере ценности тесно связаны с тем, что для индивида будет показателем успеха в карьере и приемлемого способа достижения этого успеха. На этапе профессионального обучения формирование ценностей приводит к выбору индивидуального стиля деятельности. Личностные ценности влияют на способность находить привлекательными те или иные профессиональные задачи и успешно их решать. Эдгар Шейн сформулировал концепцию карьерных ориентаций, или «карьерных якорей», согласно которой у каждого человека существуют установки относительно того, что для него является важным в профессиональной карьере. *Карьерные ориентации* – это система диспозиций личности, социальных установок, ценностных ориентаций, интересов, мотивов, потребностей и тому подобных социально обусловленных побуждений к деятельности. Эти ориентации задают направление карьерного развития личности и делают устойчивым данный процесс. Исследователи отмечают, что «роль и место карьерных ориентаций в общем процессе развития карьеры можно отразить следующим образом:

1. Личностные факторы – потребности, мотивы; индивидуальные особенности.

2. Профессионально-значимые факторы – характеристики профессиональной деятельности.

3. Социальные факторы – семья, макросоциальные факторы.

Все перечисленные выше факторы влияют на выбор человеком приоритетной карьерной ориентации, что в свою очередь влечёт постановку карьерных целей и формирование карьерных планов, обусловливающих успешность карьеры. Предпочтение одних карьерных установок, ориентаций другим зависит от особенностей развития личности, особенностей воспитания, системы ценностных ориентаций и множества других факторов» [51, с. 15, 16]. Система карьерных ориентаций содержательно определяет пути для саморазвития и личностного роста, включая в себя одновременно их направление и способы их осуществления.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В учебном пособии представлены концептуальные аспекты управления знаниями, теоретические и практические подходы непрерывного обучения и развития персонала компании. Внимание авторов фокусируется на современных моделях управления знаниями, которые помогают обучающимся понять процесс генерации и трансформации знаний на внутриличностном, организационном и общественном уровнях, позволяют разобраться в деталях процесса превращения исходных данных в знания, обладающие коммерческой ценностью. Отдельная глава посвящена вопросам количественной и качественной оценки эффективности накопления и использования знаний в обучающейся организации. Процесс управления знаниями определяет необходимость оценки финансово-экономических показателей, которые зависят от эффективного управления интеллектуальным капиталом компании. В то же время система управления знаниями нацелена на повышение качества главного актива любой организации – её человеческих ресурсов.

Рассматривая основные концепции управления знаниями, авторы учебного пособия подробно останавливаются на вопросах управления трудовым потенциалом компании, в том числе технологиях обучения, мотивационных аспектах развития трудового потенциала, системе управления профессиональным развитием и продвижением персонала. Затрагиваются вопросы непрерывного обучения и развития персонала компании в контексте повышения квалификации, переподготовки и непрерывного расширения базы знаний в рамках профессиональной области и междисциплинарных областей профессионального развития сотрудников. Подробно описываются технологии планирования и управления карьерой персонала. Карьера представляется как процесс и результат профессионального развития сотрудников компании, способствующий поступательному наращиванию их профессиональных навыков, определяющий основные ориентации индивидуального профессионального развития работников. Карьерные ориентации сотрудников в содержательном плане определяют пути саморазвития и личностного роста, обозначая одновременно перспективные способы и векторы их осуществления как на групповом, так и на индивидуальном уровне.

Надеемся, что учебное пособие будет представлять интерес для широкого круга читателей, послужит полезным информационным материалом для обучающихся, как с точки зрения познания основ управления знаниями, так и с позиции использования методологии в практической деятельности, связанной с организацией системы менеджмента знаний и эффективного управления интеллектуальным капиталом компании.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Сулейманкадиева А. Э. Непрерывное образование в экономике знаний / Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина). – СПб.: Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина), 2012. – 230 с.

2. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США. – М.: Прогресс, 1996.

3. Лабоцкий В.В. Управление знаниями: технологии, методы и средства представления, извлечения и измерения знаний: учебное пособие. – Минск: Изд-во БГЭУ, 2006.

4. Huber Gtorg P. The Necessary Nature of future Firms. Atributes of Survivors in a Changing Worls. – USA, 2004.

5. Dahlman J. Carl China and the Knowledge Economy. Seizing the 21st Century. – Washington, D.C. USA, The World Bank, 2001.

6. Абдикеев Н.М., Киселев А.Д. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: учебник / под науч. ред. Н.М. Абдикеева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 382 с.

7. Кочнева О.П. Система управления знаниями в организации как инструмент повышения эффективности труда: этапы создания // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия «Политические, социологические и экономические науки». – 2019. – Т. 4. – № 1. – С. 14-23. – DOI 10.21603/2500-3372-2019-4-1-14-23.

8. Нонака Икуджиро, Такеучи Хиротака. Компания – создатель знания: Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / пер. с англ. А. Трактинский. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 361 с.

9. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012.

10. Знание: понятие и общая характеристика [Электронный ресурс]. – URL: https://studme.org/81355/ekonomika/znaniya_ponyatie_obschaya_harakteristika (дата обращения: 10.04.2022).

11. Пирамида DIKW – DIKW pyramid [Электронный ресурс]. – URL: https://wiki5.ru/wiki/DIKW_pyramid (дата обращения: 16.09.2022).

12. Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. – М.: Эксмо, 2008.

13. Олешко В. Управление знаниями: коротко о главном [Электронный ресурс]. – Киев, 2016. – URL: http://sixsigmaonline.ru/Files/001/OleshkoV_Simple_KM.pdf (дата обращения: 10.04.2022).

14. Системы управления знаниями (базами знаний) – мировой опыт [Электронный ресурс]. – URL: https://www.ispring.ru/elearning-insights/sistemy-upravleniya-znaniyami-mirovoy-opyt#1 (дата обращения: 10.04.2022).

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

15. Мильнер Б.З. Концепция управления знаниями в современных организациях [Электронный ресурс] // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-upravleniya-znaniyami-v-sovremennyh-organizatsiyah (дата обращения: 10.04.2022).

16. Система управления знаниями [Электронный ресурс]. – URL: https://hr-academy.ru/hrarticle/sistema-upravleniya-znaniyami.html (дата обращения: 10.04.2022).

17. Модель 2. Фазы управления знаниями. Модель Х. Крмара и Дж. Рехойзера [Электронный ресурс]. – URL: https://cyberpedia.su/11xeff6.html (дата обращения: 12.04.2022).

18. Кауфман Н.Ю. Трансформация управления знаниями в условиях развития цифровой экономики // Креативная экономика. – 2018. – Т. 12. – № 3. – С. 261-270.

19. Макаров В.Л., Клейнер Г.Б. Макроэкономика знаний / отд. обществ. наук РАН, Центр. экон.-мат. ин-т. – М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2007.

20. Управление знаниями. Обучающаяся организация [Электронный ресурс]. – URL: https://sites.google.com/site/upravlenieznaniami/obucausaasa-organizacia (дата обращения: 09.04.2022).

21. Одинарное и двойное обучение [Электронный ресурс]. – URL: https://organizationallearning9.wordpress.com/single-and-double-loop-learning/ (дата обращения: 20.04.2022)].

22. Экономика и управление интеллектуальным капиталом: коллективная монография / А.Э. Сулейманкадиева, И.А. Садырин, О.Ю. Сыроватская [и др.]. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. – 183 с. – ISBN 978-5-7310-4970-2. – EDN RGXUEN.

23. Сулейманкадиева А.Э., Петров М.А., Сыроватская О.Ю. Управление инновациями и интеллектуальным капиталом компании. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина), 2021. – 138 с. – ISBN 978-5-7629-2934-9. – EDN VHJATF.

24. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие. – М.: Эксмо, 2008. – 624 с.

25. Судакова Е.С. Особенности формирования и развития трудового потенциала персонала // SCIENCE TIME. – 2014. – № 4. – С. 215-223.

26. Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / М.В. Полевая, И.Н. Белогруд, Е.В. Камнева [и др.]. – М.: Издательский дом «Инфра-М», 2017. – 256 с. – ISBN 978-5-9558-0528-3. – EDN YPGQAD.

27. Афонин А.Ю. Понятие и значение мотивации и мотивационного процесса [Электронный ресурс]. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/po-

nyatie-i-znachenie-motivatsii-i-motivatsionnogo-protsessa/viewer (дата обращения: 26.09.2022).

28. Гриднева М.А., Петров М.А., Спивак В.А. Обучение персонала: учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018. – 82 с. – ISBN 978-5-7310-4501-8. – EDN YYOGDJ.

29. Обучающаяся организация [Электронный ресурс]: словарь-справочник по корпоративному обучению // СберУниверситет (sberuniversity.ru). – URL: https://sberuniversity.ru/edutech-club/glossary/918/ (дата обращения: 26.09.2022).

30. Турбулентность внешней среды И. Ансоффа [Электронный ресурс]. – URL: https://utraining.ru/2019/09/05/turbulentnost-vneshnej-sredy/ (дата обращения: 26.09.2022).

31. Непрерывное обучение – главный тренд XXI века [Электронный ресурс]. – URL: https://gb.ru/posts/nepreryvnoe-obuchenie-glavnyj-trend-xxi-veka/ (дата обращения: 26.09.2022).

32. Lifelong education for adults [Электронный ресурс]. – URL: https://www.sciencedirect.com/book/9780080308517/lifelong-education-for-adults#book-info/ (дата обращения: 26.09.2022).

33. Салливан Д. Непрерывное обучение как единственно важная компетенция [Электронный ресурс]. – URL: https://hr-portal.ru/article/nepreryvnoe-obuchenie-kak-edinstvenno-vazhnaya-kompetenciya/ (дата обращения: 26.09.2022).

34. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006. – 532 с.

35. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 192 с.

36. Кудаева М.М. Современный подход к развитию управленческого персонала // Дискуссия. – 2012. – № 7. – С. 54-58. – EDN PAIJAR.

37. Schein E.H. Management Development as a Process of Influence. Executive education: process, practice and evaluation / Albert A. Vicere (ed.). – Peterson's Guides, Princeton, New Jersey, 1989.

38. Метелев С.Е., Колущинская О.Ю. Управление карьерой персонала [Электронный ресурс] // СТЭЖ. – 2016. – № 4 (25). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-karieroy-personala (дата обращения: 07.02.2022).

39. Аширов Д.А. Типология карьеристов [Электронный ресурс]. – URL: https://hr-portal.ru/article/tipologiya-kareristov (дата обращения: 26.09.2022).

40. Ярушева С.А. Становление и развитие карьеры как кадровая технология управления персоналом // Общество, экономика, управление. – 2018. – Т. 3. – № 1. – С. 78-84. – EDN YTNWMZ.

41. Науменко Е.А. Планирование карьеры. – Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2016. – 220 с. – ISBN 978-5-400-01183-2.

42. Малородова Е.Н. Карьера и мотивация [Электронный ресурс] // Культура. Духовность. Общество. – 2015. – № 20. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kariera-i-motivatsiya (дата обращения: 26.09.2022).

43. Прозоровская К.А. Управление персоналом. Поведение людей и групп в организации. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 311 с. – ISBN 978-5-7310-4474-5. – EDN EGXDBT.

44. Сотникова С.И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2014. – № 3. – С. 60-67. – EDN SYKQFL.

45. Латуха М.О. Управление талантливыми сотрудниками: теоретические подходы и опыт российских компаний [Электронный ресурс] // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2014. – № 4. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantlivymi-sotrudnikami-teoreticheskie-podhody-i-opyt-rossiyskih-kompaniy (дата обращения: 26.09.2022).

46. SHL: Прогнозы в HR и оценке персонала 2020 [Электронный ресурс]. – URL: https://hr-elearning.ru/shl-prognozy-v-hr-i-ocenke-personala-2020/ (дата обращения: 26.09.2022).

47. Гудкова Е.В. Основы профориентации консультирования: учебное пособие / под ред. Е.Л. Солдатовой. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2004. – 125 с.

48. Меньшикова К.Р. Матрица потенциала как инструмент управления талантами // Наука и образование в условиях цифровой трансформации экономики и общества: сборник лучших докладов X Национальной научно-практической конференция института магистратуры с международным участием, Санкт-Петербург, 19-20 апреля 2021 г. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2021. – С. 156-160.

49. Гильдингерш М.Г., Молодькова Э.Б., Тестова В.С. Управление карьерой и развитие персонала. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018. – 138 с. – ISBN 978-5-7310-4301-4. – EDN UZCPGL.

50. Два способа формирования кадрового резерва: традиционный и современный [Электронный ресурс]. – URL: https://hr-portal.ru/article/dva-sposoba-formirovaniya-kadrovogo-rezerva-tradicionnyy-i-sovremennyy (дата обращения: 26.09.2022).

51. Психология успеха и карьерный рост [Электронный ресурс]. – URL: http://www.fa.ru/org/dpo/vsgu/Documents/uslugi/4.18.4_%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%2011.pdf (дата обращения: 26.09.2022).

52. Современные технологии профессиональной ориентации, содействия самоопределению трудоустройству: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 44.04.02 Психолого-педагогическое образование. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017. – 29 с.

53. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

54. Петров М.А., Пивоварова М.И. Концептуальные основы управления знаниями и систем управления знаниями // Актуальные проблемы социологии и управления: межвузовский сборник научных трудов. Вып. 3. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018. – С. 68-77. – EDN YXMYHE.

55. Suleimankadieva A.E., Petrov M., Popazova O. Strategic prospects for the development of human capital in the context of singularity and intellectualization of the Russian economy // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, St. Petersburg, 21-22 ноября 2019 г. – St. Petersburg, 2020. – P. 012092. – DOI 10.1088/1757-899X/940/1/012092. – EDN SFHHWD.

56. Паникарова С.В., Власов М.В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом: учебное пособие. – 2-е изд. – М.: Флинта: Уральский государственный университет, 2017. – 142 с.

57. Петров А.Н., Сулейманкадиева А.Э., Петров М.А. Управление инновационными рисками корпорации в условиях когнитивной экономики // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – Т. 9. – № 4. – С. 1543-1556. – DOI 10.18334/vinec.9.4.41307. – EDN GTLHTM.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Учебное издание

Мосияш Алжанат Эльдеркадиевна
Петров Максим Александрович
Гриднева Мария Алексеевна

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ И НЕПРЕРЫВНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Учебное пособие

Редактор *А.В. Алехина*
Верстка *Л.А. Солдатовой*

Подписано в печать 17.04.2023. Формат 60×84 1/16.
Усл. печ. л. 8,25. Тираж 40 экз. Заказ 233.

Издательство СПбГЭУ. 191023, Санкт-Петербург,
наб. канала Грибоедова, д. 30-32, лит. А.

Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm