



Годнєв Євгеній



ТОВ "ХЕЛІКС"

Сертифікований консультант з управління (СМС)

Всеукраїнська асоціація консультантів з управління "СМС
Україна

моб. тел. (050) 357 81 24

E-mail: godnev@helix.com.ua
info@godnev.com.ua

Сайт: www.godnev.com.ua



ЗНАННЯ, ЯКЕ НЕ ЗМІНЮЄ ПОВЕДІНКИ, МАРНІ.



БЕН ХОРОВИЦ

МЫ — ТО, ЧТО МЫ ДЕЛАЕМ

**КАК СТРОИТЬ
КУЛЬТУРУ
В КОМПАНИИ**



ДЕКІЛЬКА СЛІВ ПРО СИСТЕМУ



Система є сутністю, яка в результаті взаємодії її частин може підтримувати своє існування та функціонувати як єдине ціле.

Секрет розуміння системи, створення її цілісного образу полягають у вмінні виділити головні зв'язки, взаємозалежності, що визначають специфічні здібності її життєдіяльності, формування інтегральних властивостей.

Поведінка різних систем залежить від того, як пов'язані між собою їх частини, а не від самих частин.



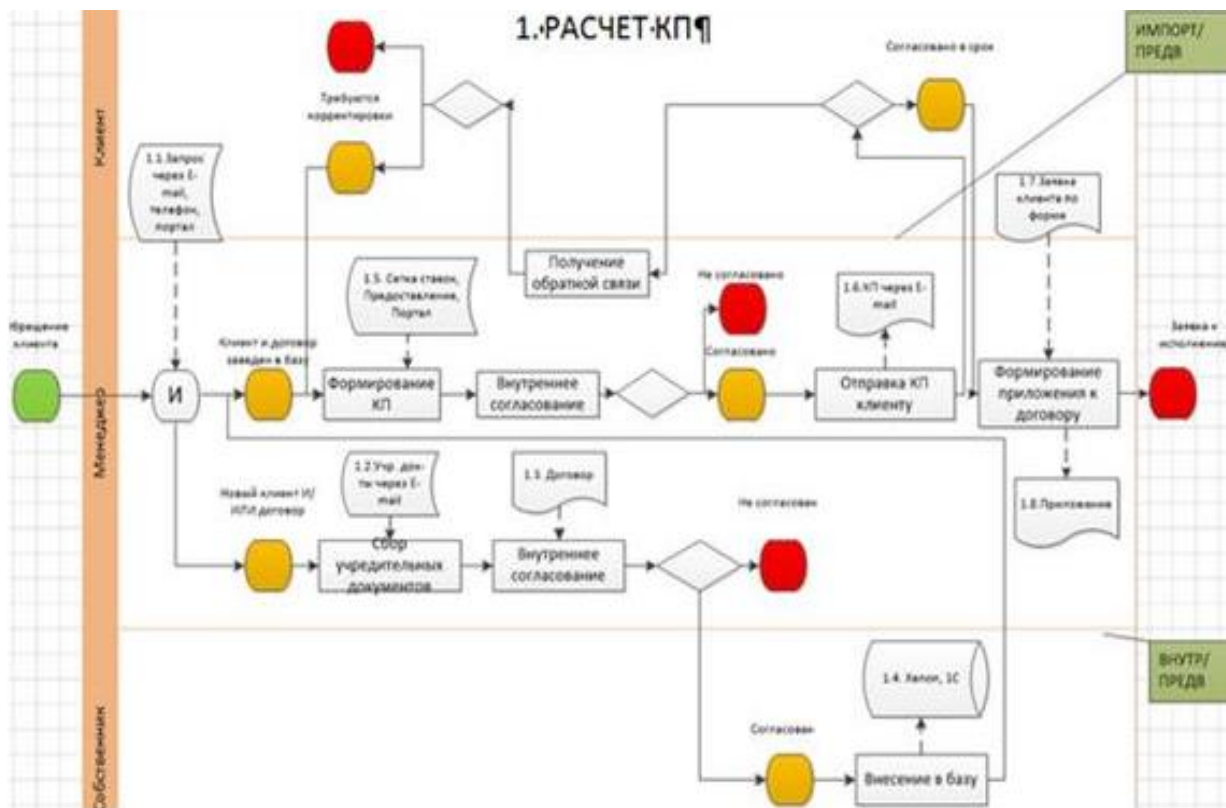
Системне мислення — це основа чіткості у думках та спілкуванні, це шлях до того, щоб бачити більше й далі. Очевидні пояснення іноді помилкові. Коли Ви побачите іншу, ширшу картину, Ви зможете точніше зрозуміти те, що відбувається, і діяти так, щоб у довгостроковій перспективі отримувати найкращі результати.



За допомогою системного мислення виникає можливість перейти від простої фіксації подій, що відбуваються, до розуміння структурних взаємозв'язків, що породжують певні послідовності подій.



Звичне причинне мислення не спрацьовує, коли нам доводиться мати справу із системами, тому що воно схильне всюди побачити дію простих, локалізованих у просторі та в часі причинно-наслідкових зв'язків, а не комбінацій факторів, що впливають один на одного. У системах причина та її наслідки можуть бути далеко рознесені у просторі та в часі.







Два типи складності

- Деталізація
- Динамічна



Словосполучення “ зворотний зв'язок ” часто використовують для позначення будь-якої реакції, але насправді воно означає сприйняття результату наших дій, що впливають на наступні дії, тобто двосторонній зв'язок.



Донелла Медоуз

Азбука системного мышления



Классическая
книга о работе
систем



ТРОХИ ПРО ПСИХОЛОГІЮ



За 99 % наших рішень, включаючи життєво важливі,
відповідають високоточні алгоритми, які ми називаємо
почуттями, емоціями та бажаннями



Інтелект – це здатність вирішувати завдання.

Свідомість – здатність відчувати біль, радість, кохання чи гнів



Вчені в галузі еволюційної психології довели, що більшість рішень люди приймають під впливом емоційних реакцій та евристичних припущень, а не внаслідок раціонального аналізу



Наші дії та вчинки визначені нашими думками. Але чи завжди ми контролюємо наше мислення?



Невелика вправа

ЗЛІВА		крупно	
	зліва	дрібно	
справа			ДРІБНО
СПРАВА		крупно	
	СПРАВА	КРУПНО	
	зліва		дрібно
ЗЛІВА			ДРІБНО
	справа		крупно



Зіштовхнувшись із важким питанням, ми відповідаємо на більш легке, зазвичай не помічаючи заміни



Ми маємо обмежений обсяг уваги, який можна розподілити на різні дії, і якщо вийти за межі існуючого, то нічого не вийде.

Для самоконтролю потрібні і увага, і зусилля.

При цьому треба враховувати, що зусилля волі чи самоконтроль стомлюють: якщо змусити себе щось робити, то до наступного завдання бажання контролювати себе знижується або стає більш важким.

Це явище отримало назву – “ виснаження его ”.

"За цілий день зустрічей у нього вичерпалося его. Він не став обмірковувати проблему, а звернувся до стандартних методів дій ."



Даниэль Канеман
Думай медленно... решай быстро

№1 В РЕЙТИНГЕ AMAZON.COM

ДУМАЙ МЕДЛЕННО... РЕШАЙ БЫСТРО



ДАНИЭЛЬ
КАНЕМАН

ЛАУРЕАТ НОБЕЛЕВСКОЙ ПРЕМИИ

«Думай медленно... решай быстро / Даниэль Канеман»: АСТ, Москва, 2014
ISBN 978-5-17-080053-7



ПРО ЗНАННЯ



Знання (knowledge) – сукупність досвіду, практики, цінностей, інформації, експертних міркувань та інтуїції.

Знання мають чітку відмінність від інформації, оскільки знання - це інформація, яка є цілеспрямованою та корисною. Дані є джерелом інформації, а інформація - джерелом знань.

Знання (knowledge) - не формалізоване уявлення конкретної людини про явища та закономірності навколишнього середовища, отримане в процесі пристосування до неї.



УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ

Щодня ми спілкуємося з людьми, які знають щось, чого ми не знаємо, але хочемо дізнатися

Управління знаннями – це про людей.

"Навчання до", "навчання в процесі" та "навчання після" - це основний принцип управління знаннями.



"Ви дивіться на свого інженера з охорони праці".

Це сильний хід. Ми багато років працювали над тим, щоб запровадити концепцію охорони праці у свідомість усіх працівників: безпека праці – це відповідальність кожного, а не лише начальства чи головної контори



Управління знаннями стає частиною щоденних рутинних дій,
дозволяючи автоматично засвоювати всі уроки



Питання кожному керівнику:

- Як особистим прикладом показати, що прохання про допомогу є ознакою сили, а не слабкості?
- Як переконати співробітників, що при першому зіткненні з проблемою набагато важливіше залучити чужий досвід, ніж намагатися з ходу відповісти на питання?
- Як я реагую на чужі невдачі: фіксую збитки або вважаю за необхідне інвестувати в навчання цієї людини?



ЗНАННЯ - ЦЕ РЕСУРС

Знання - це ресурс, такий самий, як і фінанси, і матеріальні ресурси.

Про знання також треба дбати, стежити, щоб вони не знецінювалися і не губилися у часі.

Якщо знання не підтримувати, вони можуть застаріти.

Якщо Ви не нарощуєте свої знання, не інвестуєте в них, Ви можете їх втратити.

Управління знаннями – це один із критичних елементів теорії управління.

"Управління знаннями" - інтегрований, системний підхід до процесів:

- Ідентифікації;
- Придбання;
- Перетворення;
- Розвитку;
- Поширення;
- Використання;
- Поділу;
- Збереження знань,

організації та її персоналу для створення колективного знання, спрямованого досягнення цілей організації.

1. **Збирач чи відновник (retriever):** класифікує, організовує, індексує знання; пов'язує, формує, визначає кластери знань; встановлює взаємозв'язок між різними прикладами процесів, моделює, визначає рамки для розподілу знань.
2. **Зв'язковий або мережевик (networker):** колекціонує зв'язки, знайомить людей між собою, залучений до багатьох цінних розмов.
3. **Комунікатор:** виконує аналіз інформації та презентує результати, складає звіти, веде записи на зустрічах, готує документи за підсумками обговорень, які допомагають поширити знання між групами осіб із різними інтересами, розповідає історії.

4. **Творець** чи той, хто вирішує проблеми: відслідковує появу нових теорій, моделей, систем знань, які використовують інші. Готує нотатки, керівництва, статті, звіти.
5. **Критик** чи трекер: відповідає за аналіз знань, виявлення внутрішніх невідповідностей, розривів у процедурах, помилок, ризиків чи можливостей розвитку.
6. **Споживач**: відповідає за розвиток відносин на основі довіри, репутації, здатності додавати цінності мережам контактів.

"ЯВНІ ЗНАННЯ" ТА «ПРИХОВАНІ ЗНАННЯ"

Явні знання (Explicit knowledge) – це знання, які легко піддаються документуванню, вони містяться у документах організації у формі інструкцій, положень, регламентів, звітів, креслень, графіків, аудіо- та відеозаписів, у базах даних, програмному забезпеченні тощо.

Приховані знання (Tacit knowledge) – персональні знання, які безпосередньо пов'язані з індивідуальним практичним досвідом. Приховані знання, як правило, не зафіксовані та не переведені у будь-яку форму.

У багатьох випадках саме приховані практичні знання є ключовими для прийняття управлінських та творчих рішень.





ПЕРСОНАЛ - НАЙВАЖЛИВІША СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ

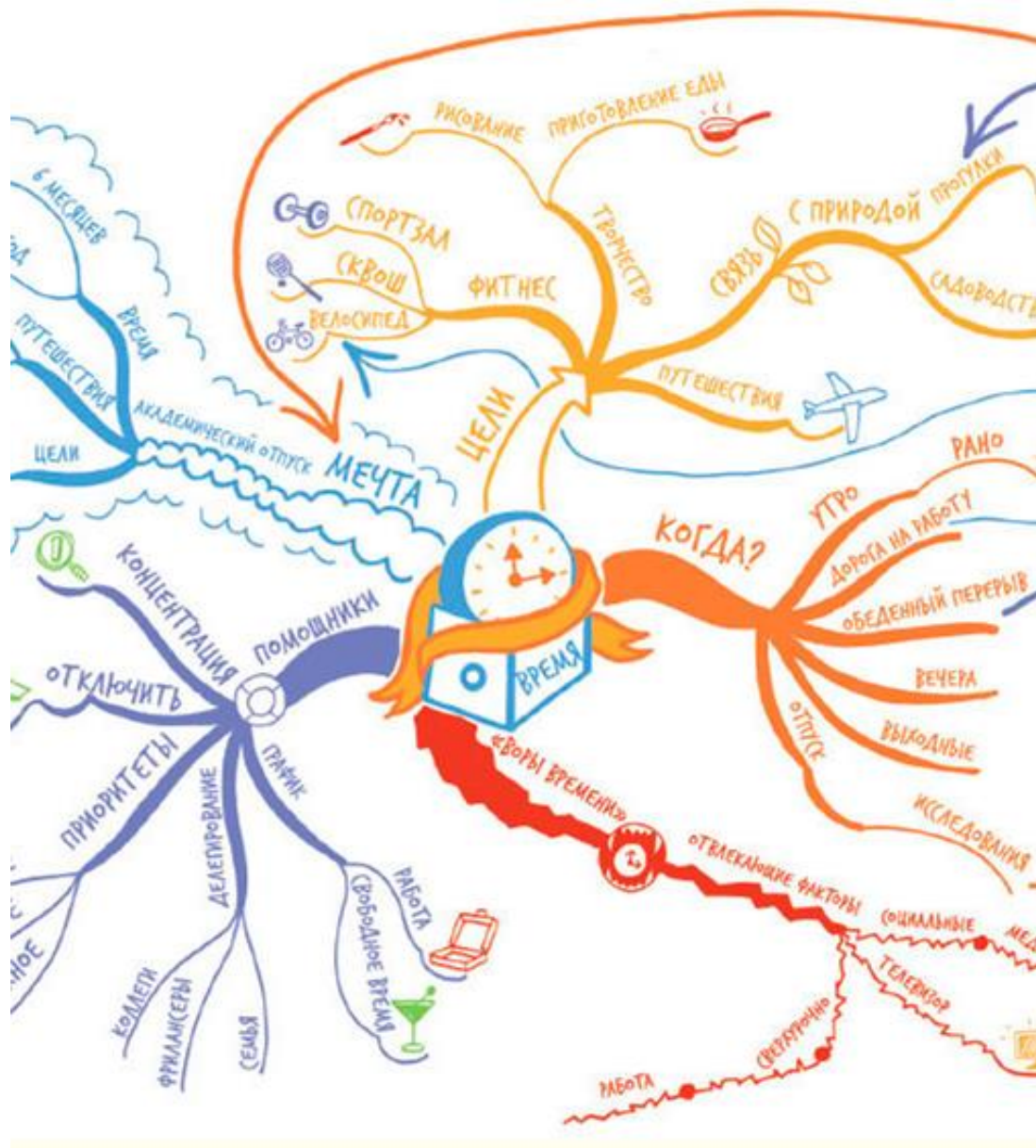
Управління знаннями фокусується:

- на людях та організаційній культурі, для того щоб стимулювати та виховувати передачу та використання знань;
- на процесах та методах, що допомагають знайти, створити, зберегти та передати знання;
- на технологіях, які допомагають зберігати та робити доступними знання, а також допомагають людям працювати спільно – навіть якщо вони фізично роз'єднані.

Персонал, безумовно, є найважливішою складовою управління знаннями, оскільки управління знаннями залежить від бажання персоналу ділитися та постійно використовувати знання.



МЕНТАЛЬНА КАРТА ЗНАНЬ







КАРТА ЗНАНЬ

Процес / Операція	Які знання необхідні?	Хто володіє цими знаннями?	Явні / неявні знання	Кому вони потрібні?	Де знаходяться?	Формат	Пріоритет (низький, середній, високий)	Коментар
1	2	3		4	5	6	7	8
<i>Процес 1</i>								
<i>Операція 1.1</i>		<i>співробітник</i>	<i>У разі явних знань зазначається нормативний документ</i>	<i>співробітник</i>	<i>Підрозділ / сітка / хмара</i>	<i>Паперовий / електронний</i>		
<i>Операція 1.2</i>								
<i>Операція 1.3</i>								
<i>Операція 1.4</i>								
<i>Операція 1.n</i>								
<i>Процес 2</i>								
<i>Операція 2.1</i>								
<i>Операція 2.2</i>								
<i>Операція 2.3</i>								
<i>Операція 2.4</i>								
<i>Операція 2.n</i>								

Використання

ЯКІ МОЖЛИВОСТІ ВІДКРИВАЮТЬСЯ ПРИ СПІВПРАЦІ?

Знання ВАШОГО колеги	Які МОЖЛИВОСТІ відкриваються від співпраці?
ЗАГАЛЬНІ знання	ВАШІ знання



ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ

- Мозковий штурм
- Нарада колег
- "Розбір польотів"
- Ретроспектива
- Метод сфокусованої бесіди
- "Жовті сторінки"
- Відкритий простір
- Спільнота практиків
- "Світове кафе"
- Story - telling



Об'єктивний: факти, спостереження, сприйняття

- Що ви бачите/помітили? Як це виглядає? Які показники?
- З яких елементів/частин складається? Як вони співвідносяться один з одним?
- Які образи, ситуації можете згадати?
- Що особливо вирізняється, запам'яталося? Що здивувало, вразило?
- Що нове помічаєте після первинного пильного розгляду?

Реакції: асоціації, образи, емоції

- Що ви відчуваєте у зв'язку з [темою] загалом? Які позитивні/негативні емоції виникають?
- Що не сподобалося? Що було цікавим/нудним, легким/важким?
- Що було найнеприємнішим, без корисним?
- Чи здається взаємозв'язок між елементами гармонійним?

Інтерпретація фактів та реакцій

Зазвичай люди та групи починають розгляд теми відразу з цього рівня – аналізу, минаючи попередні кроки

- Що це факт і реакція означають нам?
- Наскільки ця подія є важливою для нас? Які наші цінності стосуються?
- Де і коли це працює та не працює? Чому? Для теми загалом і її елемента.
- Які люди та ресурси беруть участь у кожному елементі/на кожному етапі?
- Які наслідки можливі, якщо залишити як є? Які можливості та загрози необхідно врахувати?
- Кожен із питань вище можна поставити як до теми загалом, і до кожного її елемента.

Прийняття рішення

- Що ми засвоїли, чого навчилися? Які висновки можемо зробити?
- Чого необхідно прагнути, яким параметрам відповідати?
- Які великі зміни потрібні?
- Які дії є доцільними? Якщо не працює, що можна зробити/змінити, щоб працювало? Що зробити, щоб працювало ще краще?
- Які перші кроки? Які малі зміни можливі?
- Які елементи/частини потрібно змінити, щоб покращити узгодженість між ними? Чого має бути більше/менше?
- Що зробити, щоб [тема] почала відповідати своїй меті? Що зробити, щоб поліпшити образ, що транслюється?
- Який аналогічний досвід ми можемо використати?