



Знания – сила компании, как не стать зависимыми от ключевых сотрудников

Докладчик:

Бойцов Андрей Александрович

Руководитель Конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге»

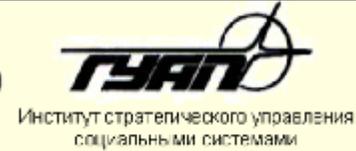
Директор Северо-Западного департамента ISMC

Член Комиссии по этике и социальной ответственности предпринимательства

Общественного совета по развитию малого предпринимательства при

Губернаторе Санкт-Петербурга

Санкт-Петербург, 2008



Тематический блок:

1. Ресурсы компании – как не проесть, но преумножить
2. Процессы – как грамотно построить процессное управление
3. Технологии – опыт упущенных возможностей и уроки ненужных трат
4. Переходим на контроль – как не задавить людей и заставить их генерировать идеи
5. Инструменты превращения элементов культуры в рычаги управления – как «не утонуть» в имидже
6. Знания – сила компании, как не стать зависимыми от ключевых сотрудников
7. Работа с персоналом – риски и дипломатия
8. Инструменты сильного руководства – новое и забытое старое
9. Разработка стратегии предприятия

Цель презентации:

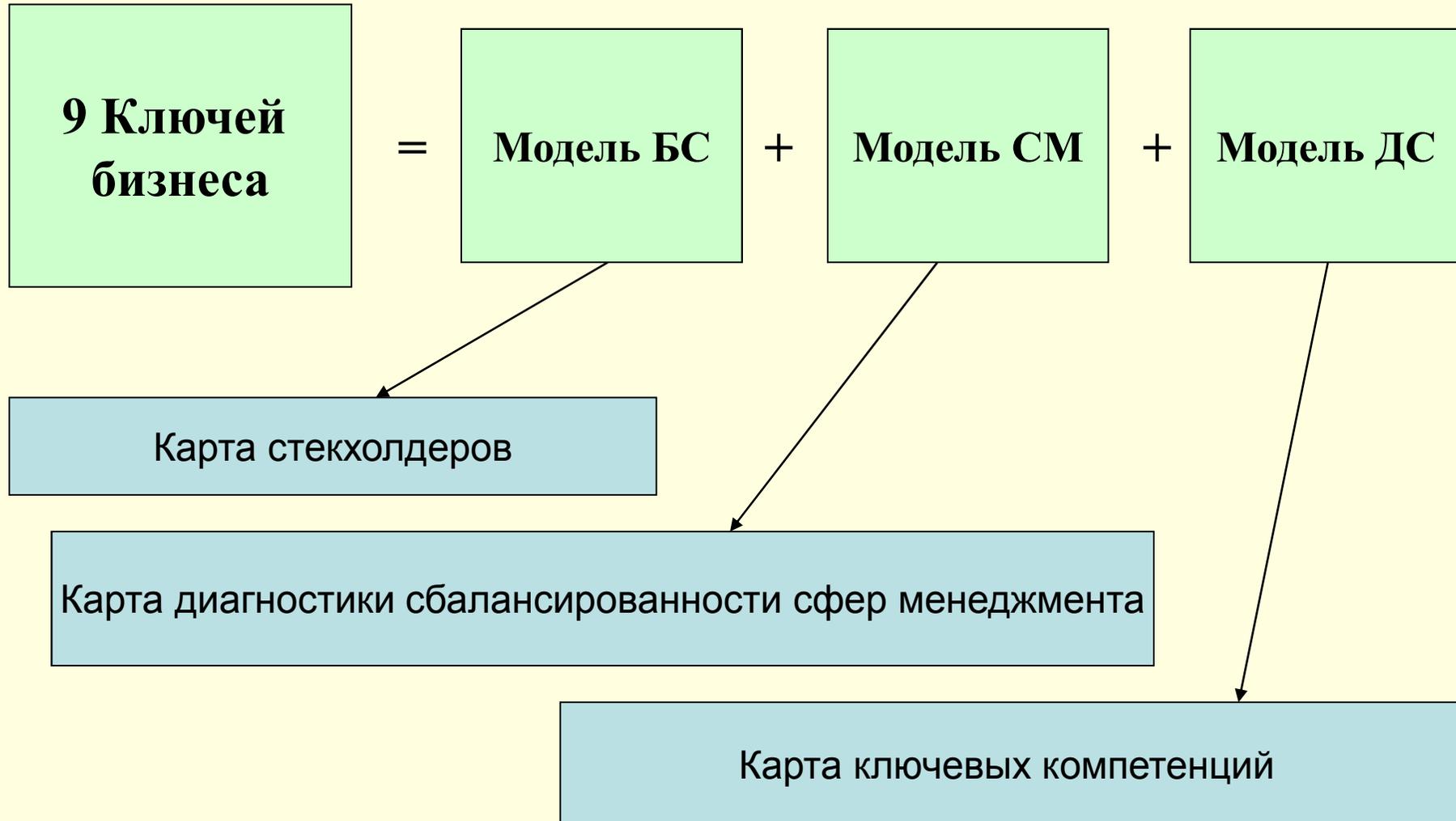
Показать как компании могут заработать больше денег, используя современный подход к управлению знаниями по методологии «9 ключей бизнеса»

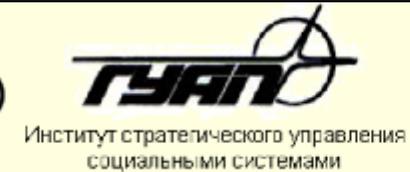




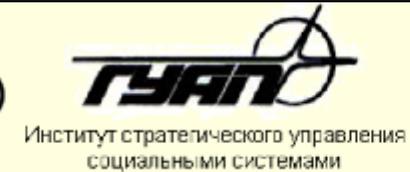
Конкурсы по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге» :

- пример правильной и грамотной организации бизнеса;
- инструмент развития инновационных технологий управления бизнесом;
- показатель уровня и тенденций развития бизнес-среды региона;

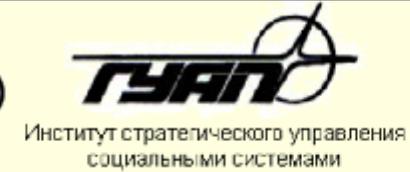




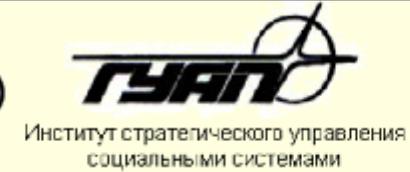
**Знание – деятельность сознания,
имеющая целью постижение
действительности, познание.**



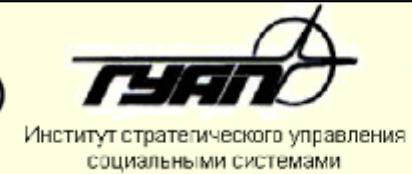
Результат познавательной деятельности –
система приобретенных с её помощью
понятий о действительности.



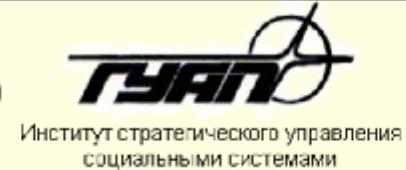
**Знания – результат познания, обладание
сведениями о заданной области
деятельности.**



Цель управления знаниями: Обеспечение устойчивого развития бизнеса



Что это значит для Вас
???

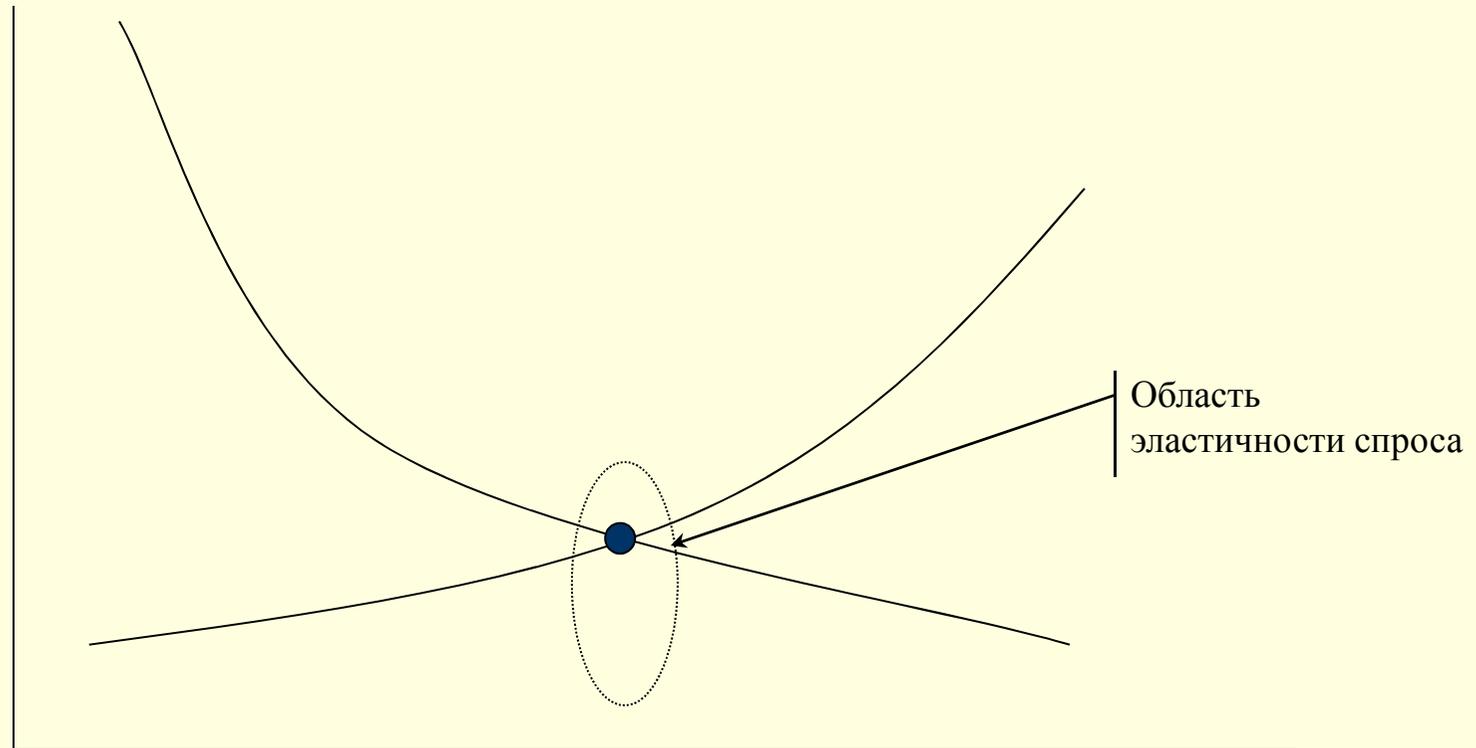


Задача управления знаниями: Создание системы поддержки принятия управленческих решений.

Функции управления знаниями:

1. Определение области создания знаний
2. Создание и хранение знаний
3. Передача знаний

Кривая спроса - предложения



Компания – это форма ведения бизнеса

Компания имеет
четкую структуру управления
– через сферы менеджмента

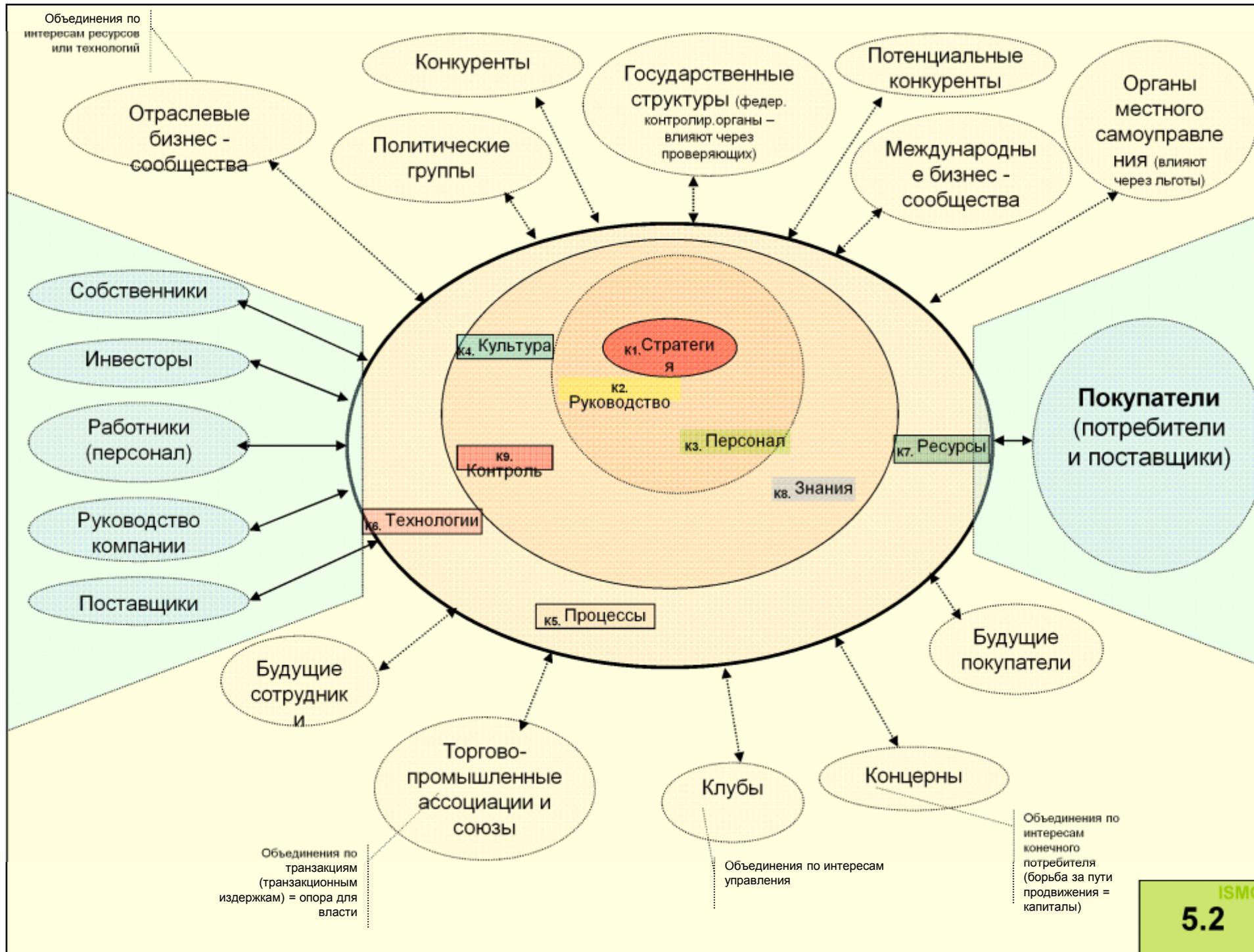
Компания не существует сама по себе
– есть стекхолдеры

Доминирующие идеологии

1971-1980	1981-1990	1991-2000	2001-2005	2006-2010
Развитие транзакций	Управление по	целям	Киосей	Концепция стейкхолдеров
Стратегическое планирование	Z-теория и сценарное планирование	Модель зрелости	процессов и	аутсорсинг
Развитие потенциала фирмы	Формирование компетенций	Стратегический	менеджмент	КСО

Немного истории:

- 1962г - исследования К.Arrow обучения рабочих в процессе деятельности
- Метод Knowledge Management создан на практике в корпорации «ВР»
- 1993г – 1-я конференция в Бостоне



Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества

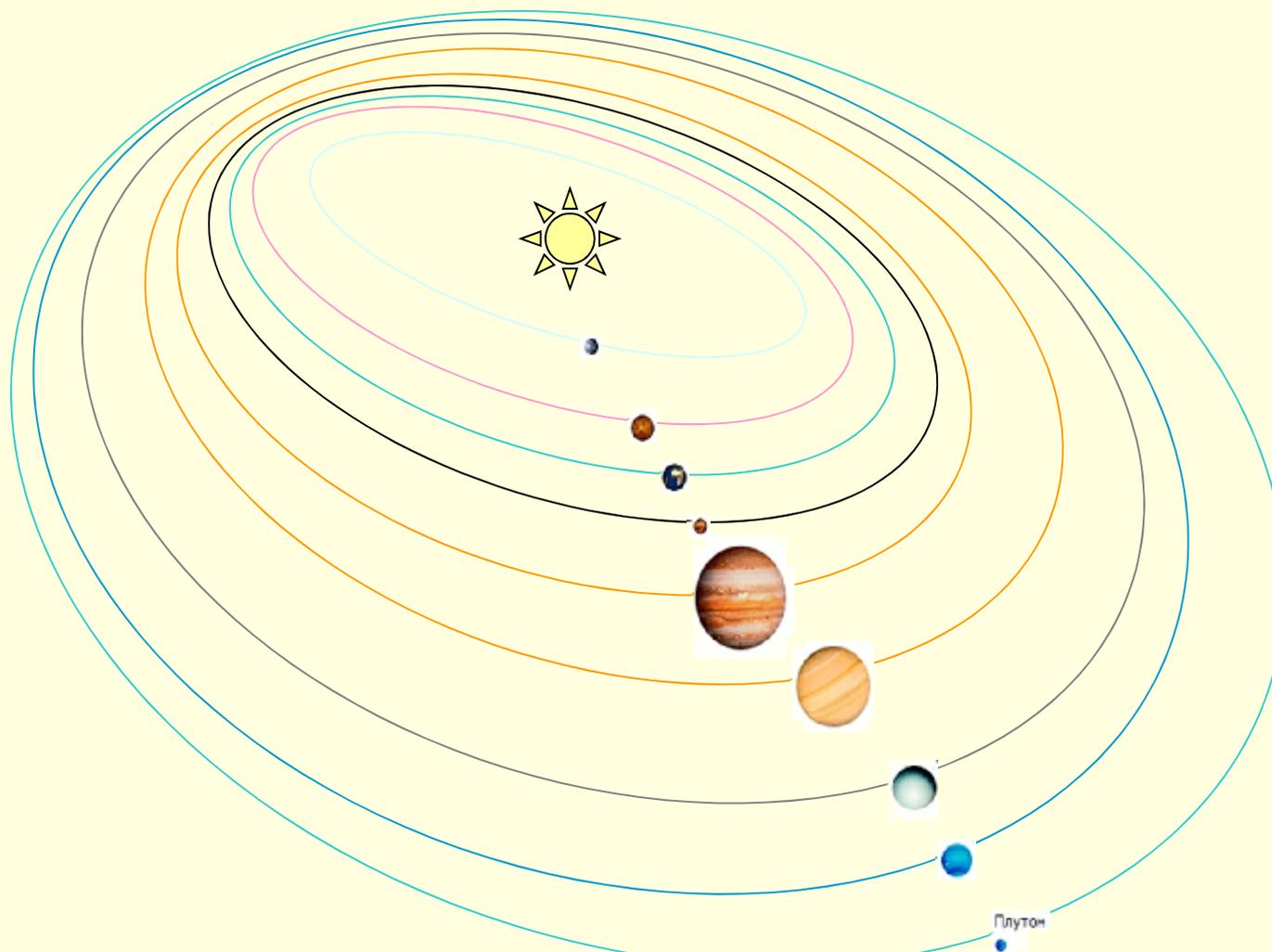
Как этого достичь ?





Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества

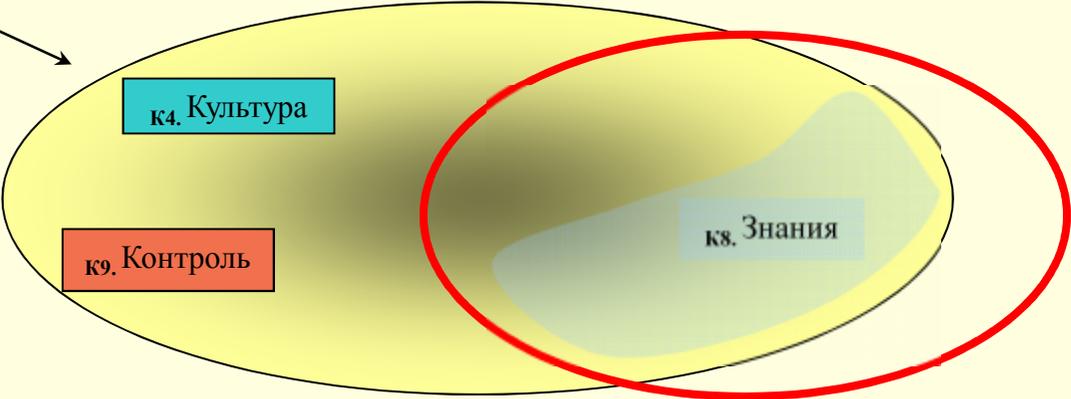
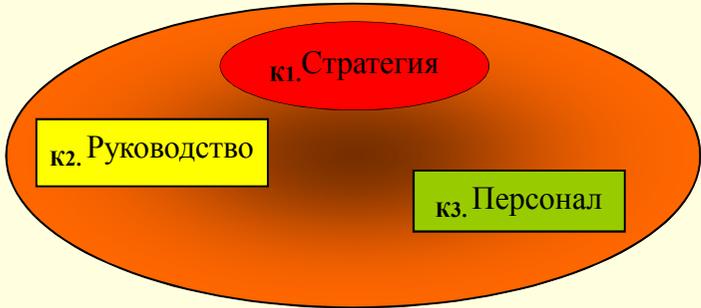
Что это такое?



Стратегический контур
(контур дипломатии)

Контур идей

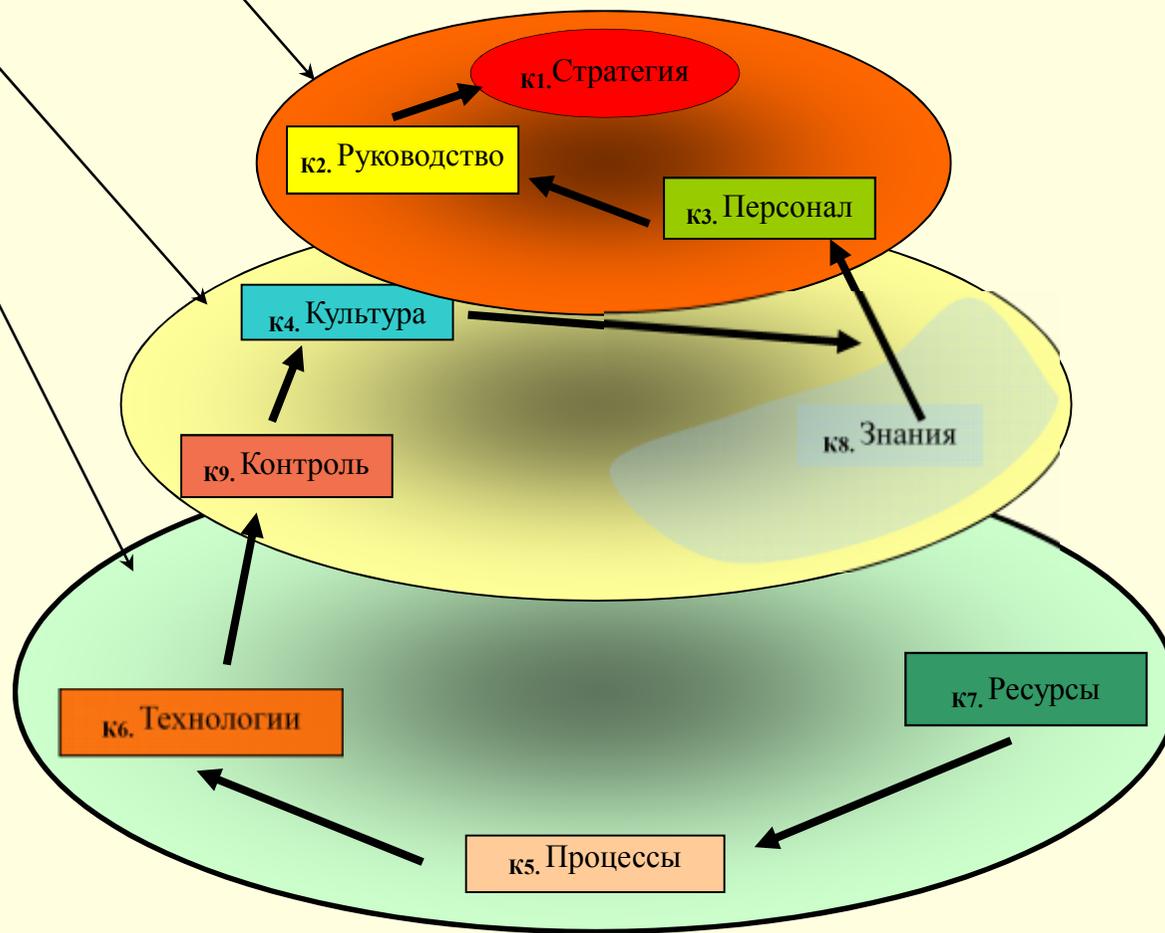
Контур
примитивизма



Стратегический контур
(контур дипломатии)

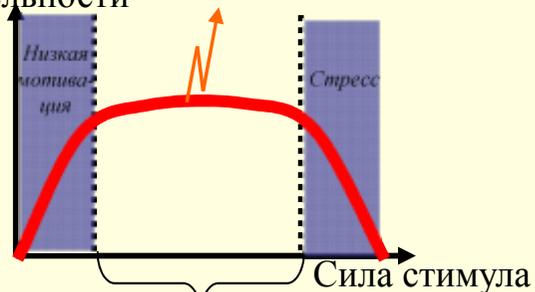
Контур идей

Контур
примитивизма



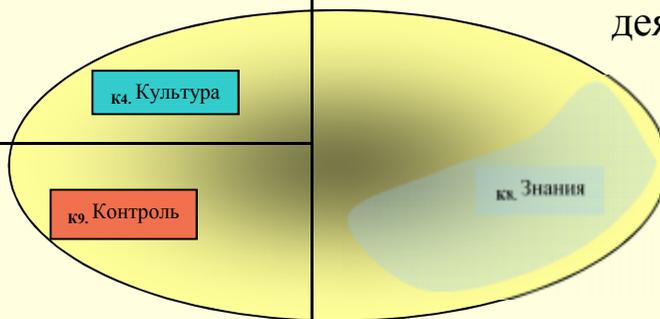


Эффективность
деятельности



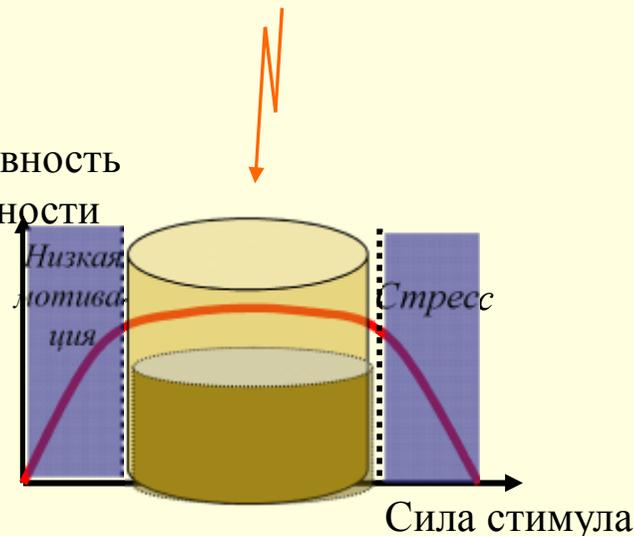
Области применения культуры

Задача: повышение высоты «плато»

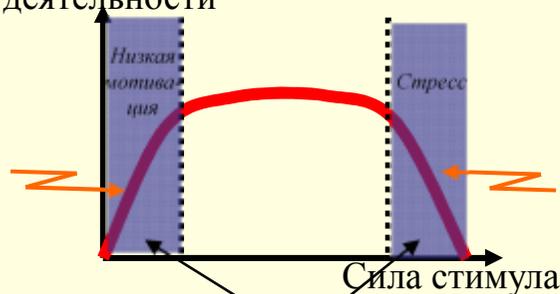


Задача: не давать «расползаться» потенциалу сотрудников

Эффективность
деятельности



Эффективность
деятельности



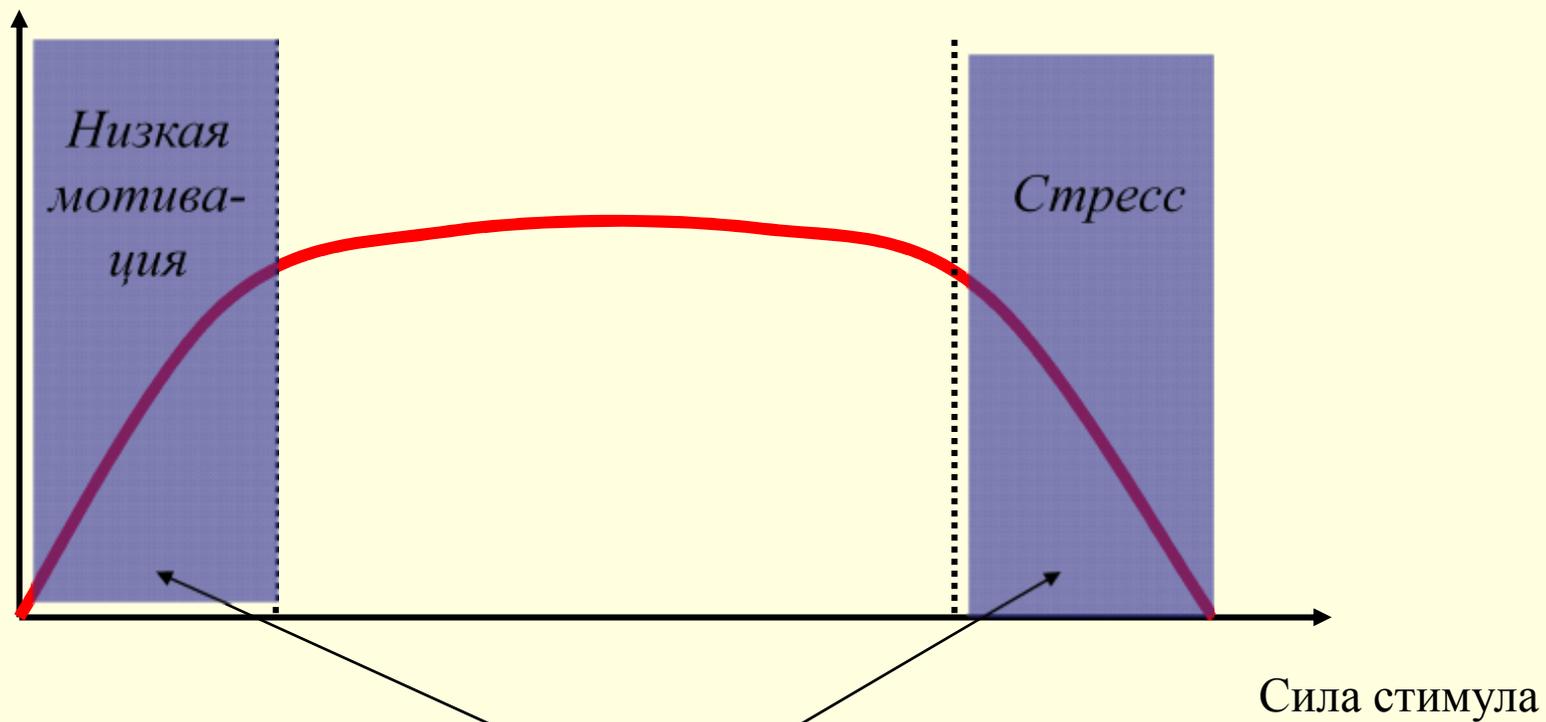
Области применения контроля

Задача: недопущение выхода стимула за граничные рамки.

“Таким образом, мы можем видеть теорию «стакана» в действии”

Методология "9 Ключей
Бизнеса" www.ismc-spb.org

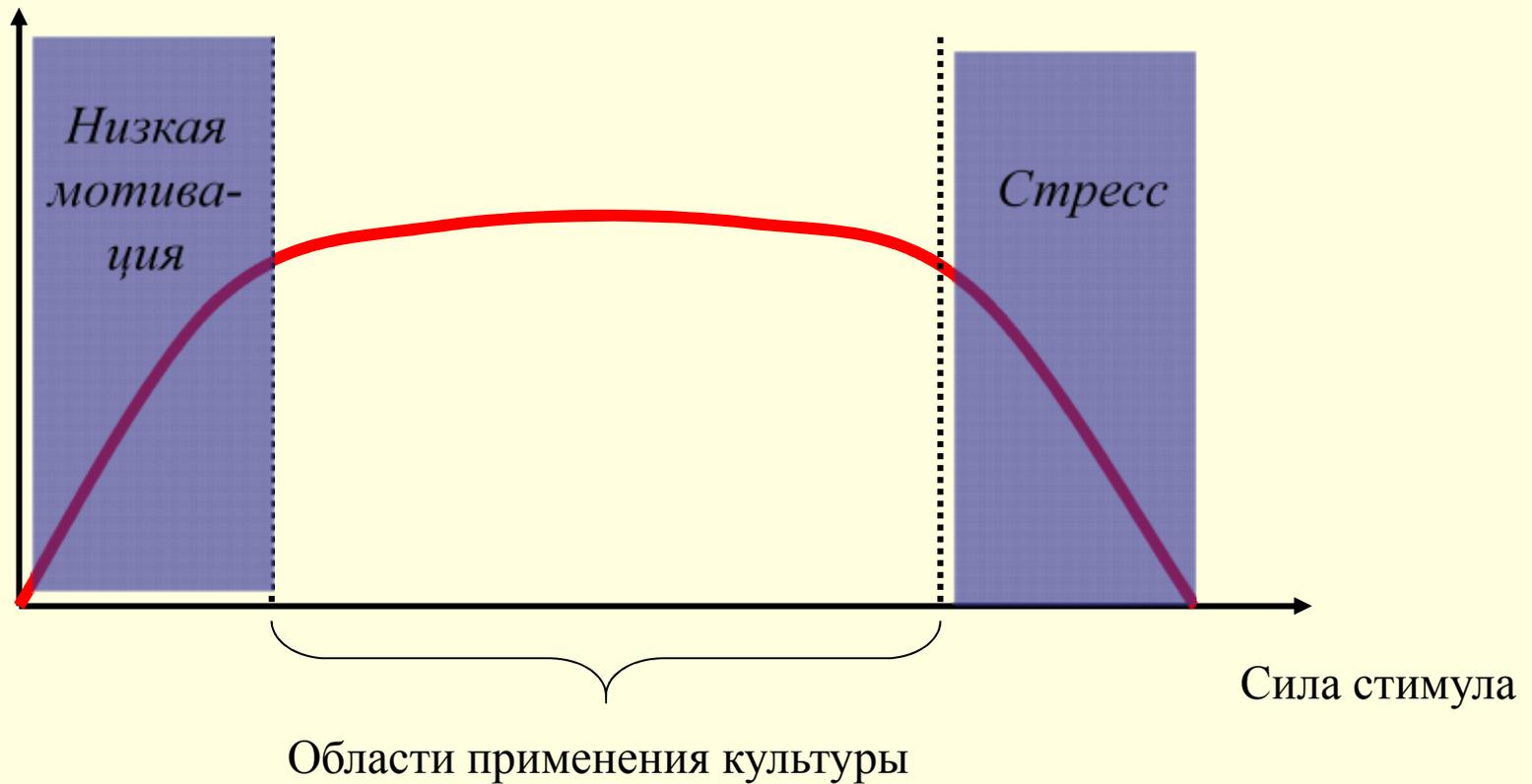
Эффективность
деятельности



Области применения контроля

Задача: недопущение выхода стимула за граничные рамки.

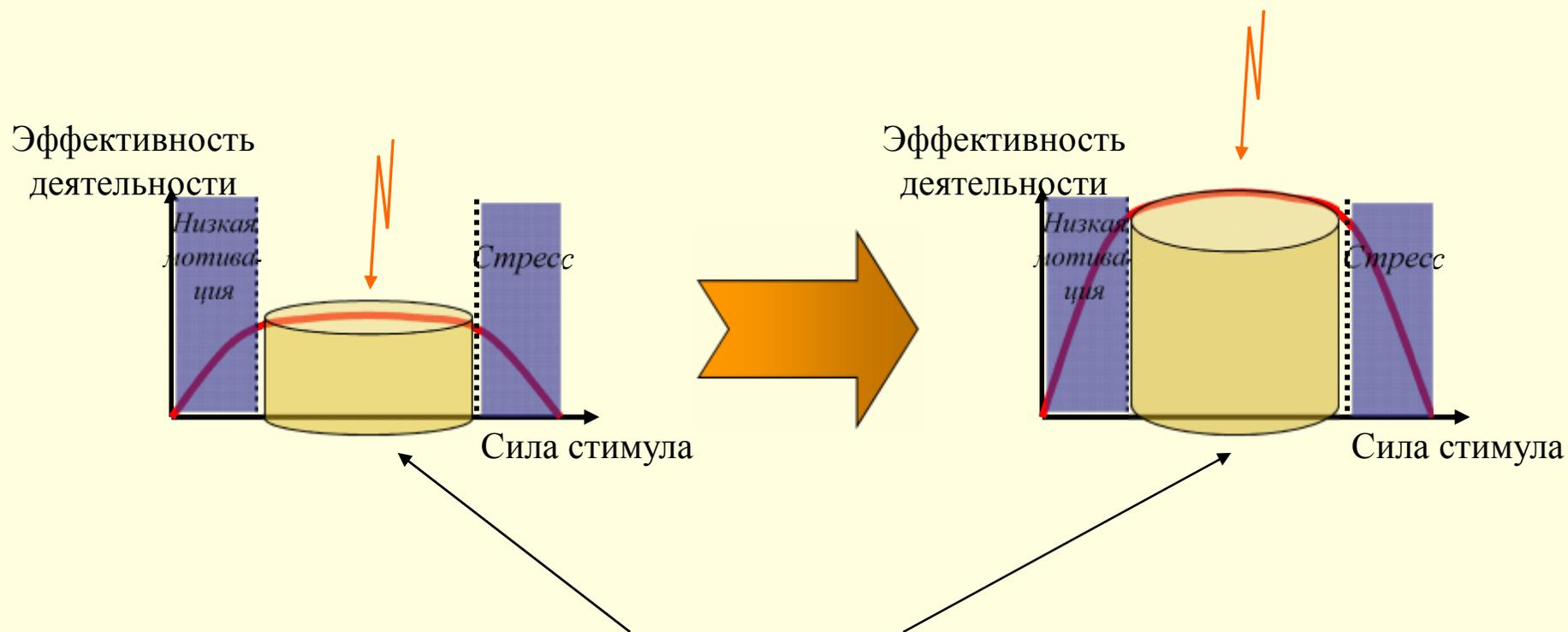
Эффективность
деятельности



Задача: повышение высоты «плато»

Знания компании **ДО** проведения мероприятий по упорядочению контроля и развитию корпоративной культуры

Знания компании **ПОСЛЕ** проведения мероприятий по упорядочению контроля и развитию корпоративной культуры



Знания компании должны быть зафиксированы на максимальном уровне

Формула успеха предприятия по методологии «9 Ключей Бизнеса»

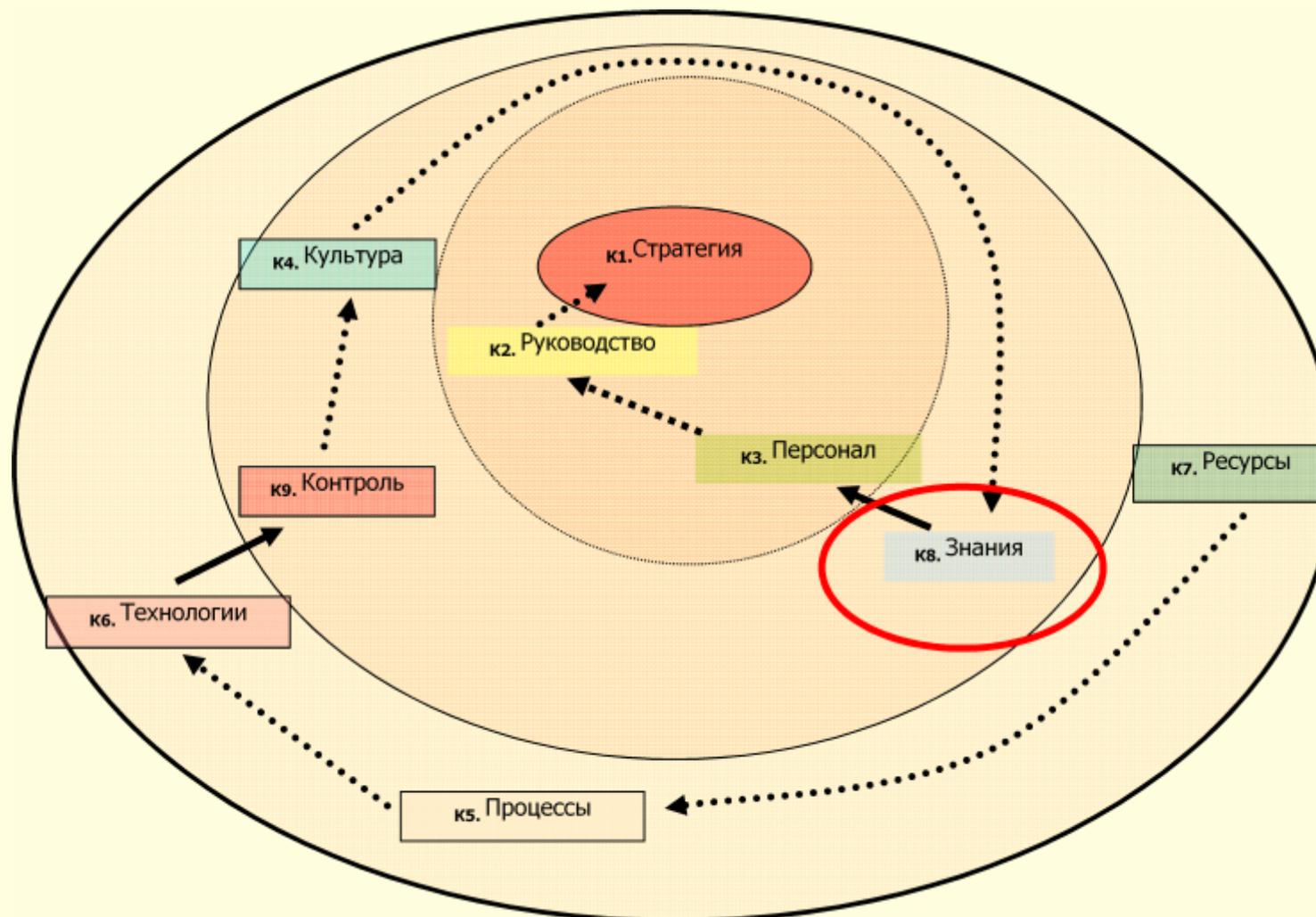
- В основе деятельности предприятия – требования потребителя продукции предприятия.
- Результаты деятельности - заданы собственником предприятия.
- Интересы собственника и потребителя должны быть сбалансированы.

- **Руководство** - обеспечивает единство целей и слаженную работу по их достижению.
- **Стратегия** – основа развития предприятия.
- **Персонал** – важнейший ресурс и главное преимущество предприятия.
- **Корпоративная культура** - основа всей деятельности предприятия.
- **Процессное управление** - основа постоянного совершенствования.
- **Управление ресурсами** – задача системы управленческого учета.
- **Контроль** и самооценка – механизм достижения целей.
- **Технологии** – основа долгой жизни предприятия
- **Управление знаниями** - основа развития.

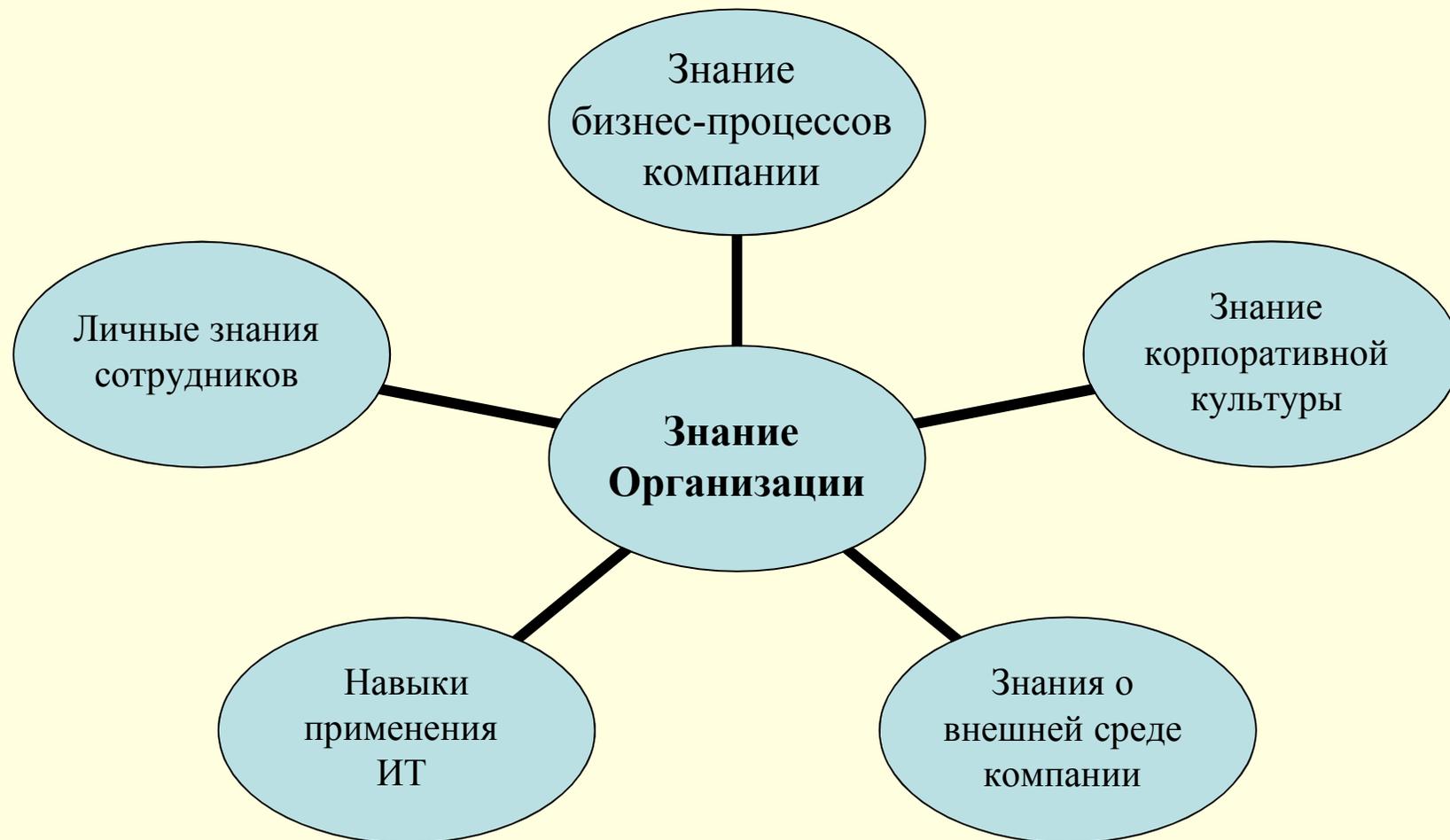
- Предприятие является частью общества и живет по его законам, руководствуясь принципом сбалансированности взаимоотношений со стейкхолдерами.

Как это применить на практике ???

Последовательно совершенствования сфер менеджмента социально-ответственного предприятия

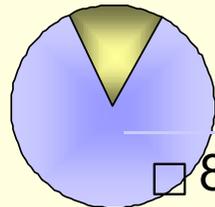


Состав знаний организации



Распределение знаний в компаниях

Остальные компании (93%)



15%

85%

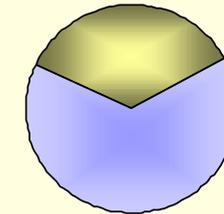
ЗадOCUMENTИРОВАННЫЕ

знания

НезаDOCUMENTИРОВАННЫЕ

(скрытые) знания

Эффективные компании (7%)

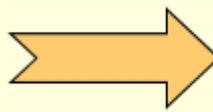
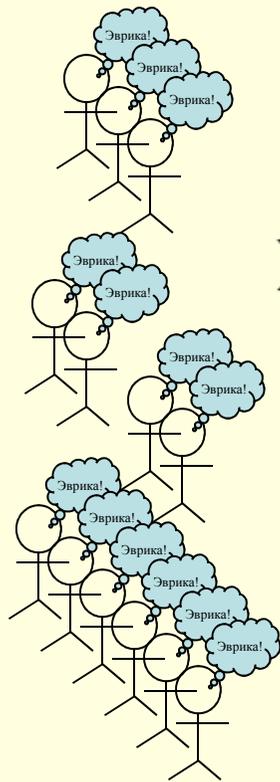


35%

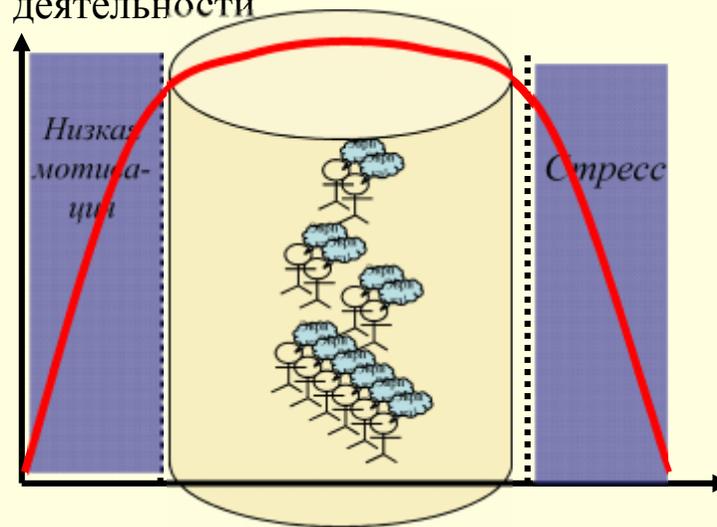
65%

Опыт и компетенции персонала

Знания организации

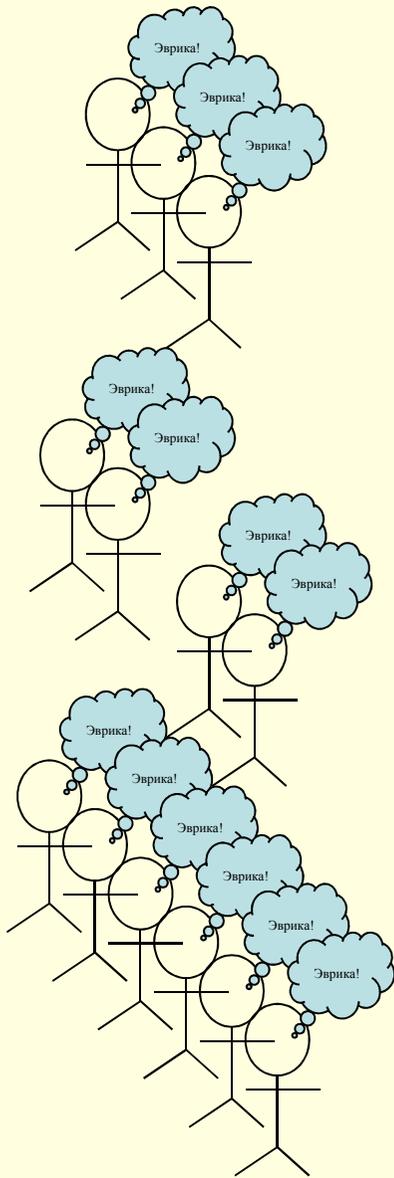


Эффективность деятельности



Сила стимула



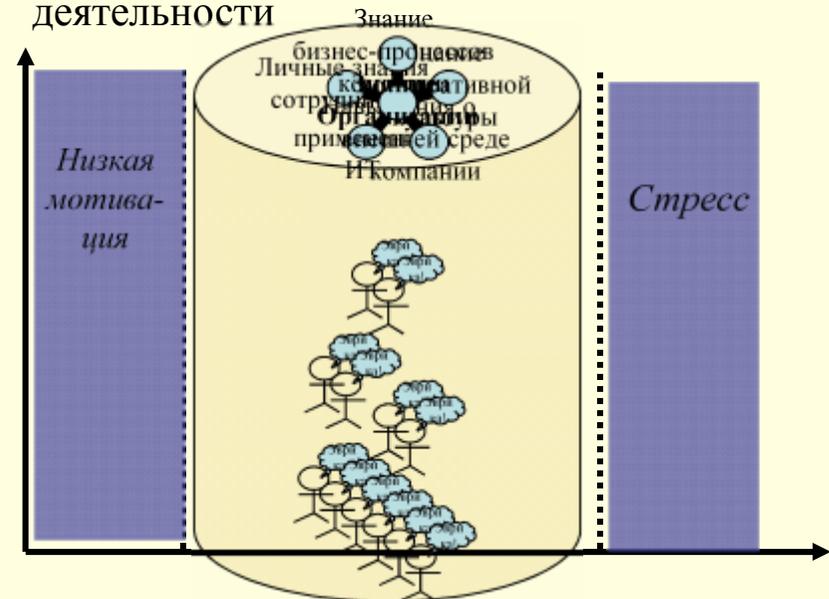


?

Как это сделать

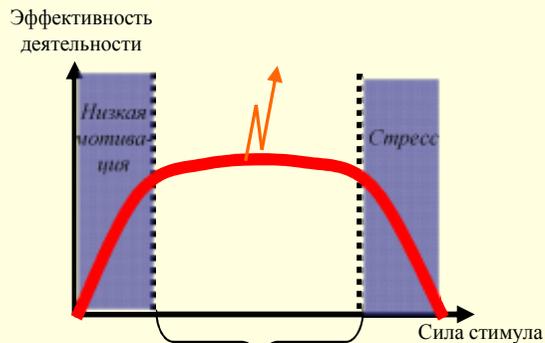


Эффективность
деятельности

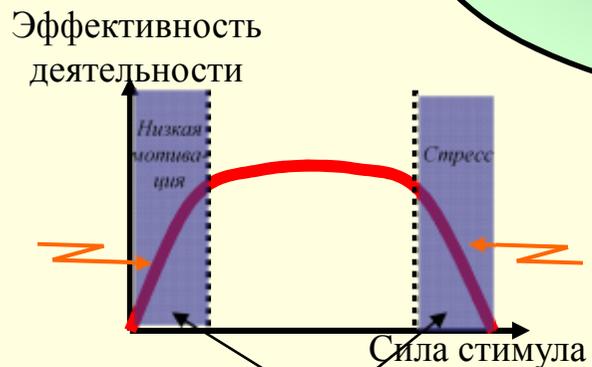
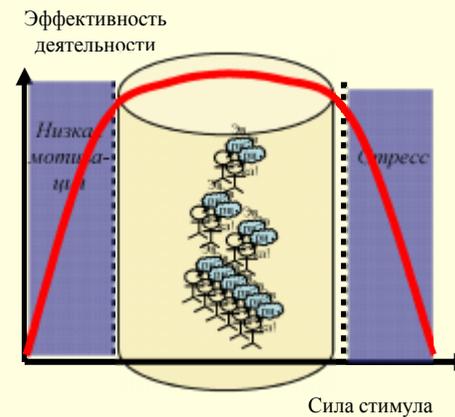
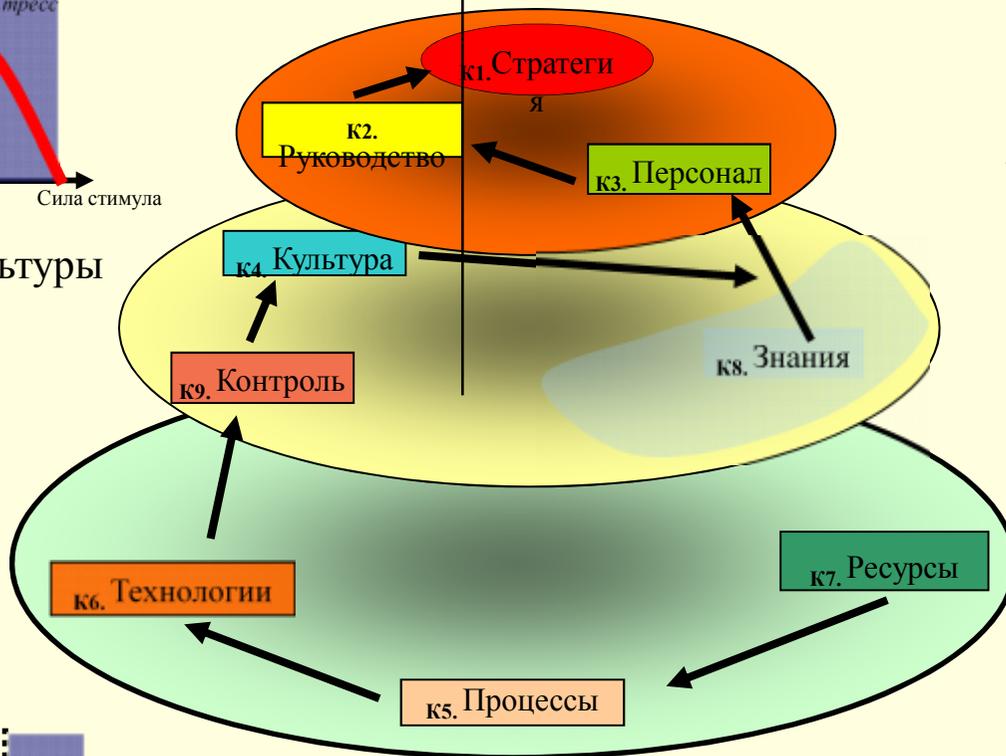


Сила стимула

Контур идей



Применение культуры



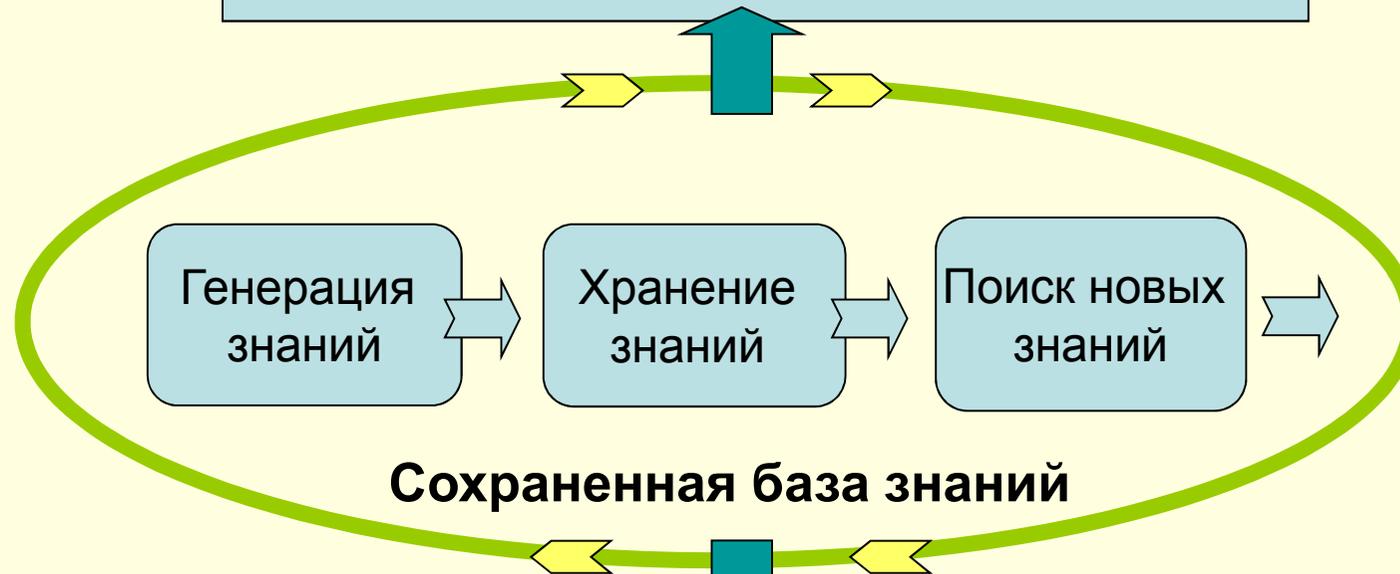
Применение контроля

Знание дает возможность предпринимать действия на основании информации.



Новый цикл использования знаний

Потеря знаний из-за текучести кадров



Сохраненная база знаний

Потеря знаний из-за плохой документации, забывания, устаревания информации и т.д.

Два подхода к управлению знаниями (сценарии)

«кодификация»

People – content – people

Обязательная формализация тех знаний и информации, которые особенно важны для компании.

В соответствии с определенными процедурами сотрудники обязаны формализовывать часть своих знаний (писать отчеты) и помещать их в базы данных.

В будущем они сами и их коллеги могут воспользоваться этими документами.

«персонализация»

People – to – people

Непосредственное общение сотрудников на собраниях, на мероприятиях типа team building и т. д.

Выявление лидеров в какой-то области знаний и создание условий для того, чтобы обмена опытом с остальными (наставничество), формирование сообществ для решения определенных задач.

Выявление неформальных (скрытые) знаний (мнения сотрудников по каким-то производственным вопросам, личные взаимоотношения с клиентами).



Комплексное использование каждого из подходов:

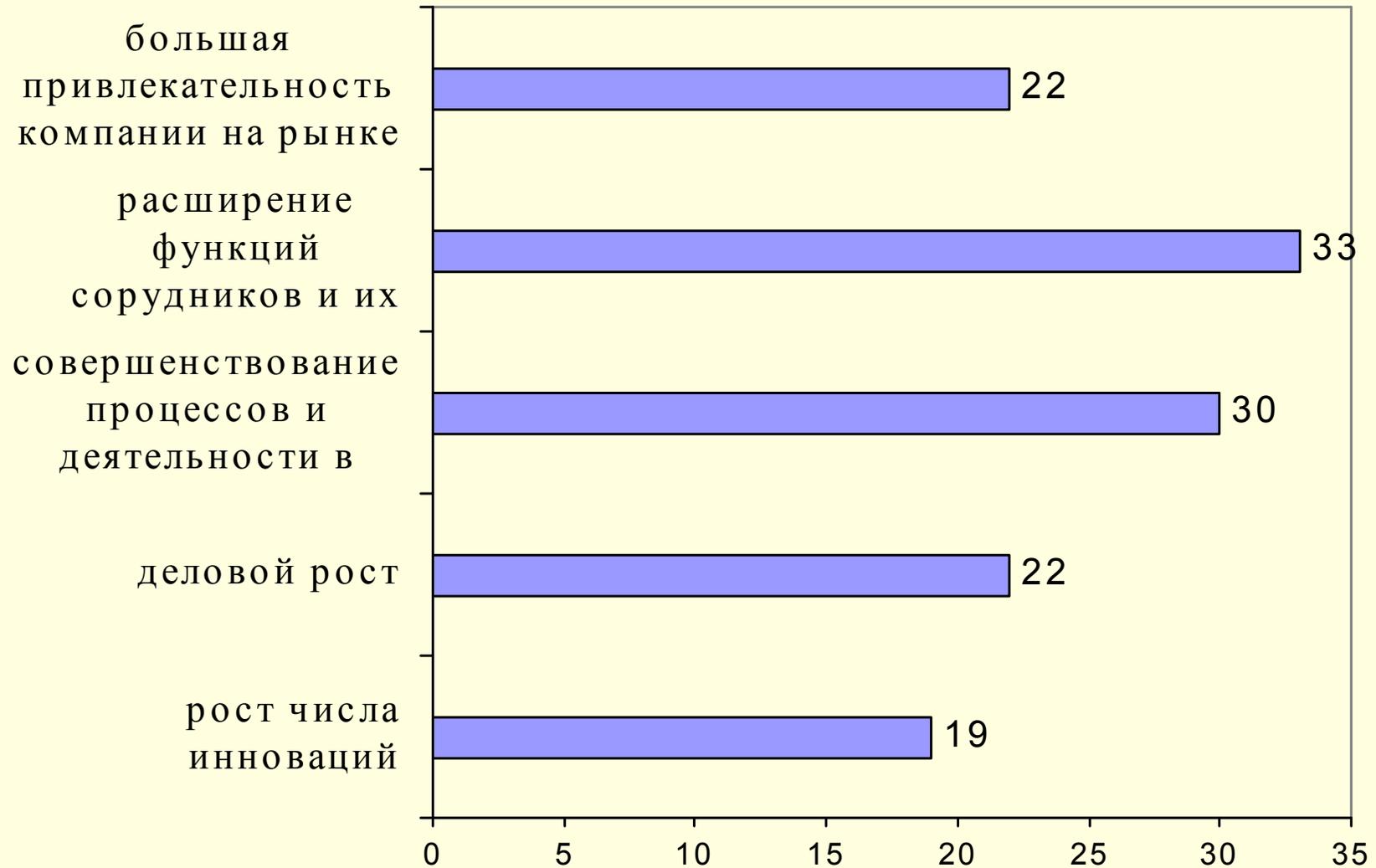
Полученный в прошлом опыт сотрудников компании — для оказания услуг уже существующим клиентам.

Обмен неформальными знаниями в сообществах — для развития новых видов услуг или привлечения новой категории клиентов

Основные механизмы управления знаниями в бизнесе.

Название механизма	Где используется в бизнесе
<i>Модификация данных</i>	Изменение профиля покупателя
<i>Кластерный анализ</i>	Выявление групп покупателей в зависимости от типов покупаемой продукции.
<i>Ассоциации и последовательности</i>	Анализ покупательского спроса. Оценка связи между совместными событиями.
<i>Дерево</i>	Маркетинговые исследования
<i>Нейронная сеть</i>	Исследование проблем прогнозирования.
<i>Регрессия</i>	Исследование спроса на покупаемую продукцию

Эффект от управления знаниями

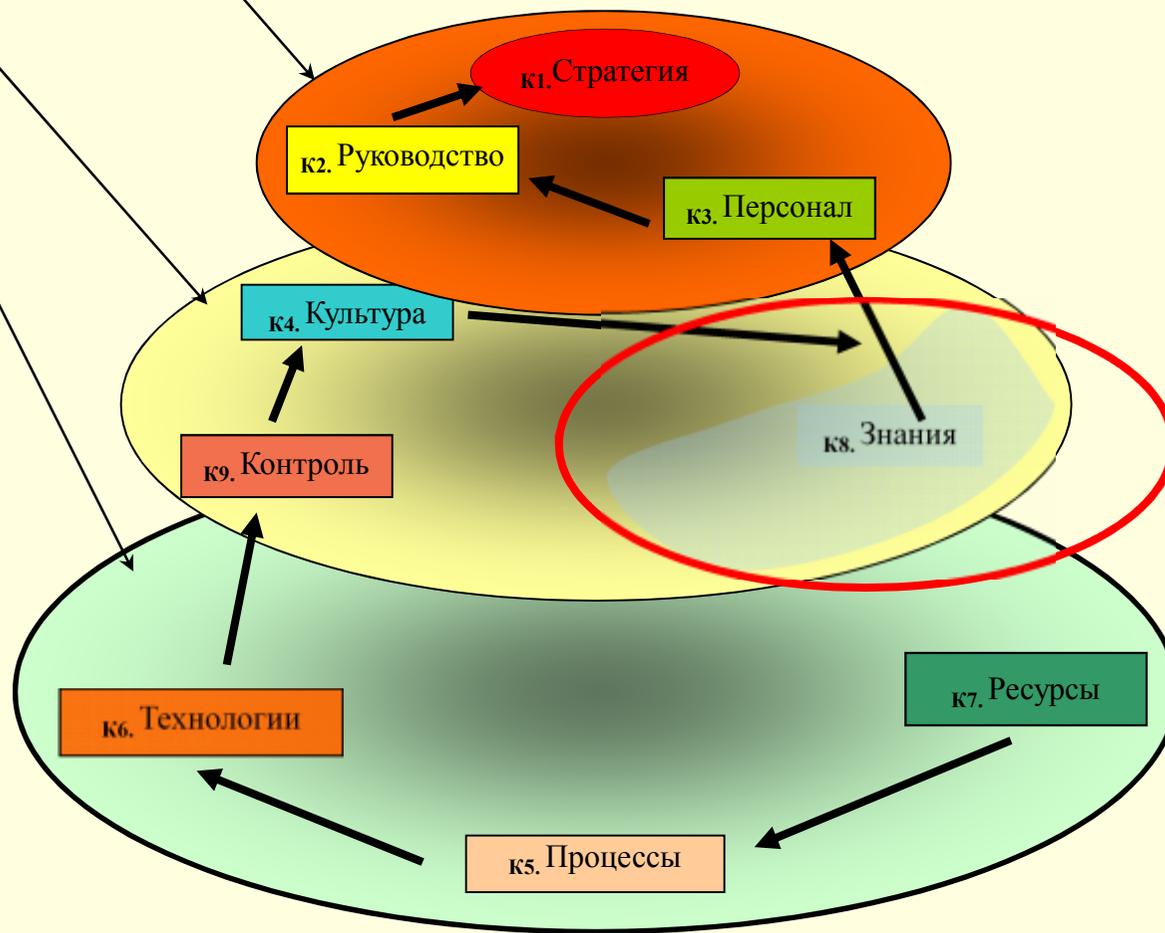


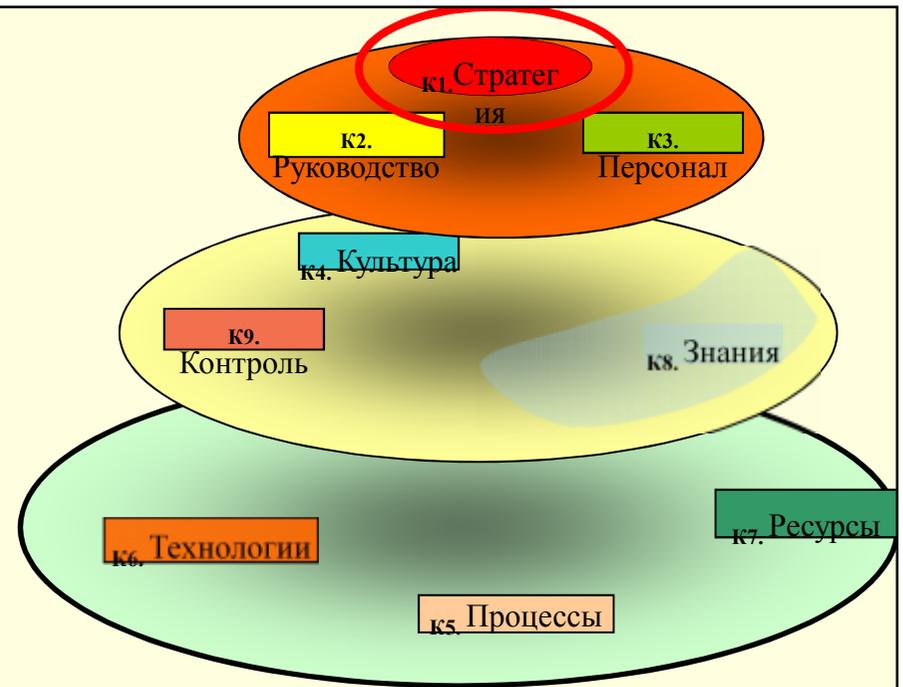
по данным EFQM (European Foundation for Quality Management) и CIBIT Consultancy Educators

Стратегический контур
(контур дипломатии)

Контур идей

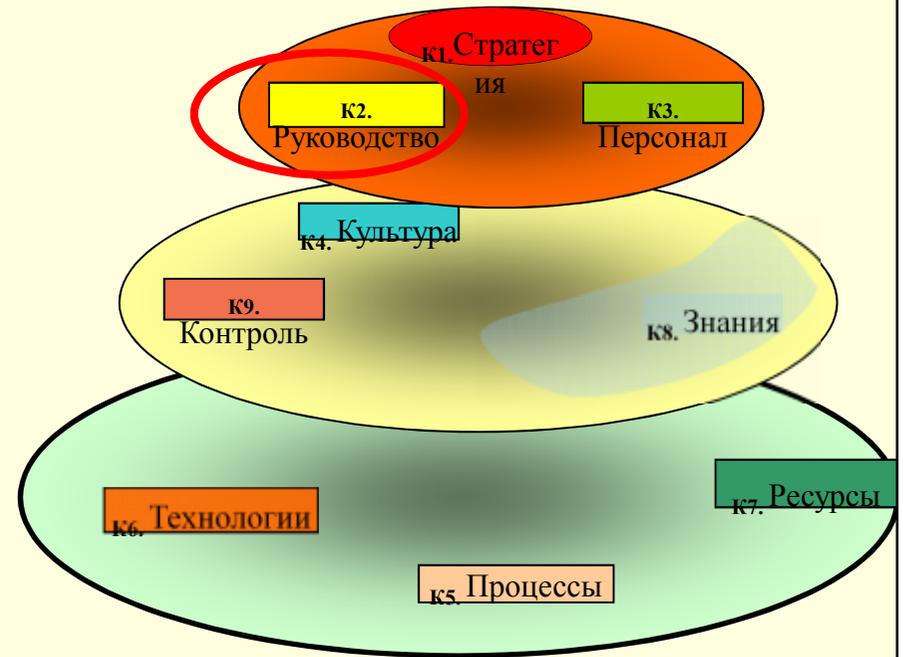
Контур
примитивизма





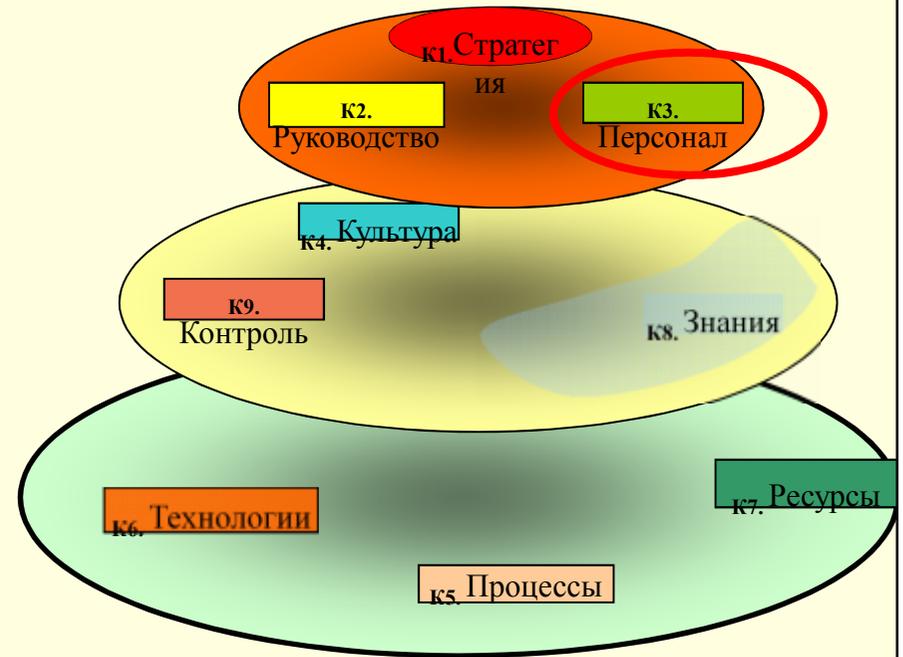
Атрибуты управления знаниями

1. Маркетинговая стратегия
2. Ключевые компетенции компании
3. Сорсинговая политика
4. Корпоративный университет
5. Политика продвижения Бренда



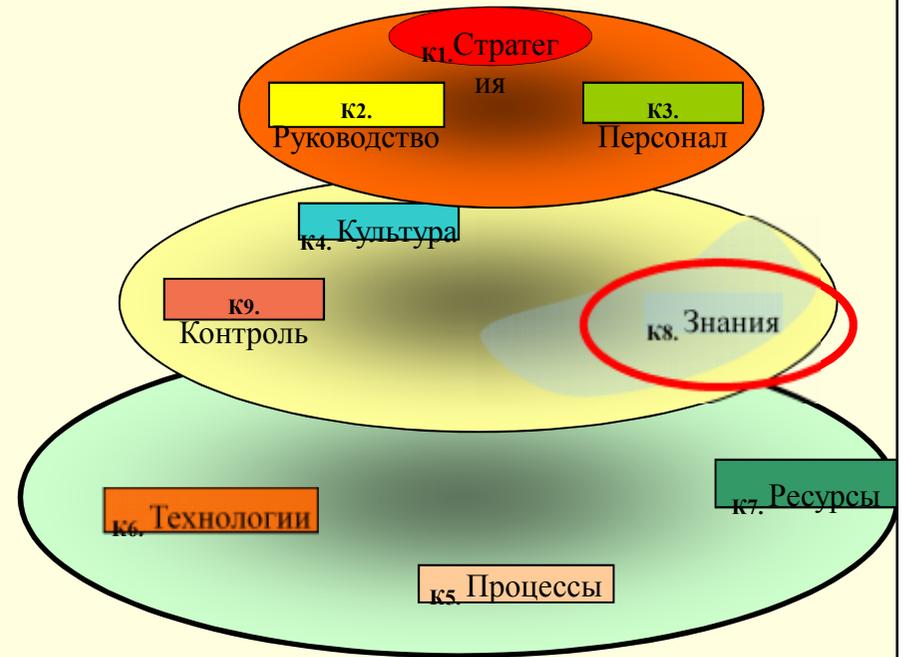
Атрибуты управления знаниями

1. Документы
2. Делопроизводство
3. Командные методы работы
4. Проектирование
5. Историография
6. Управление рисками потери знаний



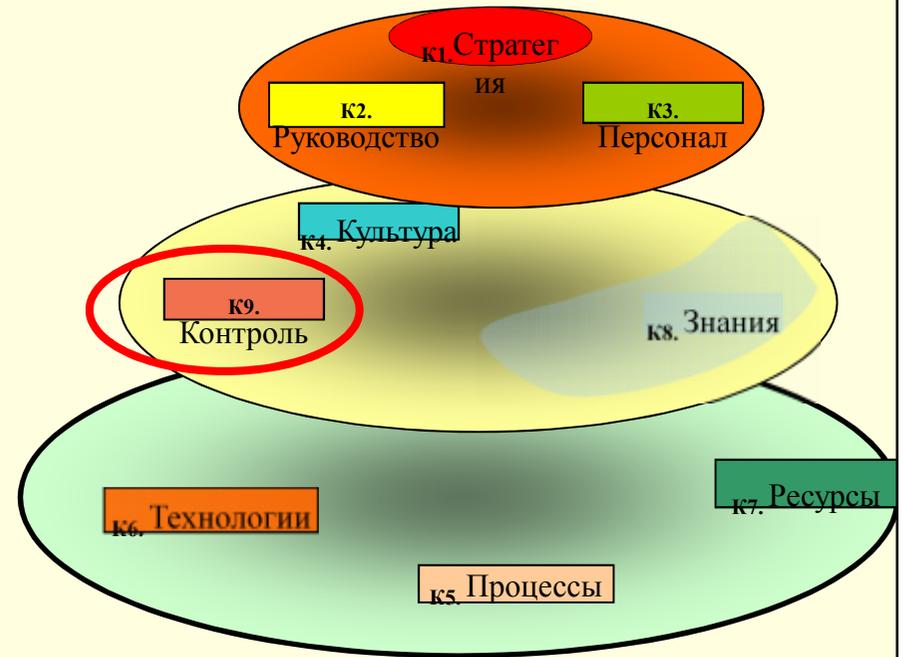
Атрибуты управления знаниями

1. Кадровая политика
2. Методы стимуляции труда
3. Наглядная информация
4. Личностный рост
5. Наставничество
6. ОJT



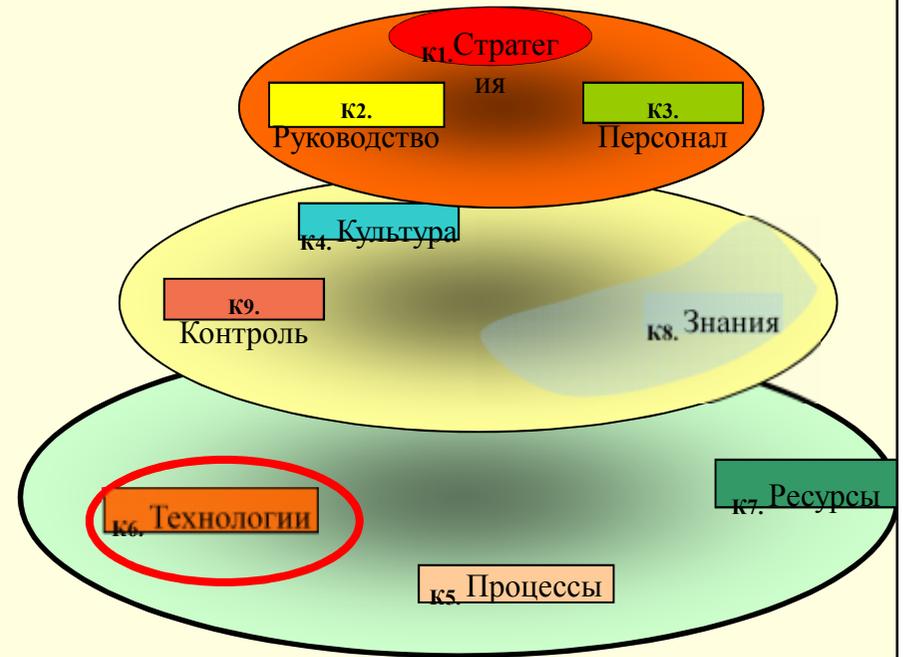
Атрибуты управления знаниями

1. Политика в области управления знаниями
2. Методы сбора и сортировки данных
3. Правила формализации знаний
4. Методы информирования
5. Хранение и защита информации
6. Правила передачи информации



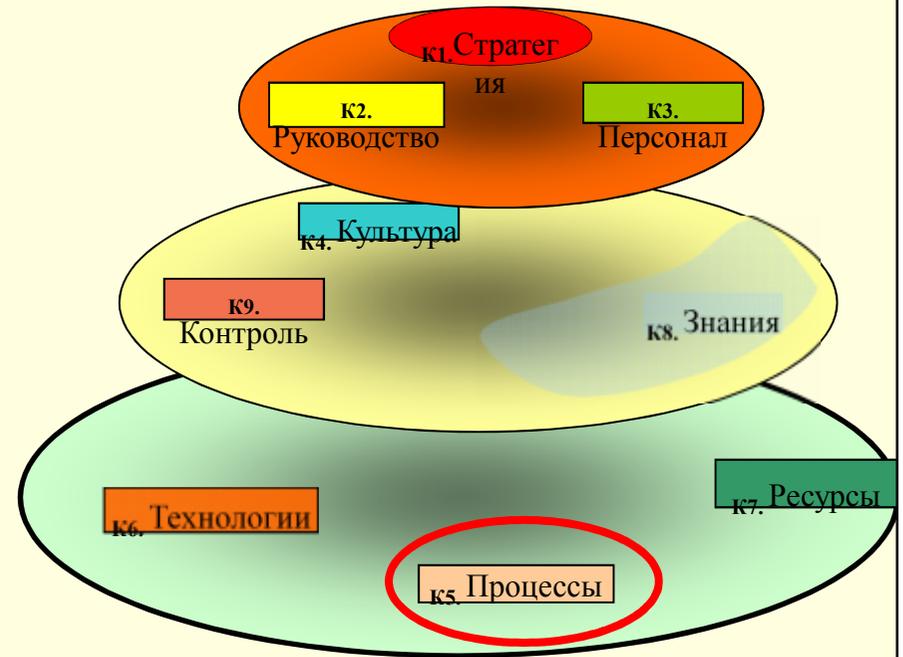
Атрибуты управления знаниями

1. Аудит и самооценка (внедрение стереотипов успешного поведения)
2. Диагностика (актуализация знаний)
3. КТ и ККТ (сбор данных)
4. Использование статметодов (анализ данных и создание информации)



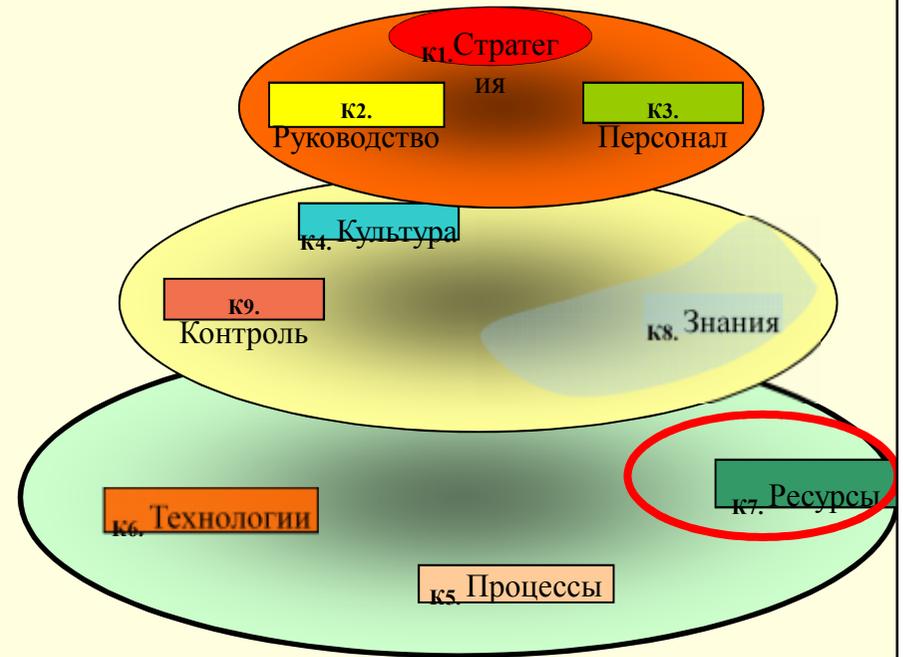
Атрибуты управления знаниями

1. Техническая политика
2. Внедрение новых технологий
3. Организация производства
4. Упорядочение
5. Дизайн
6. IT технологии



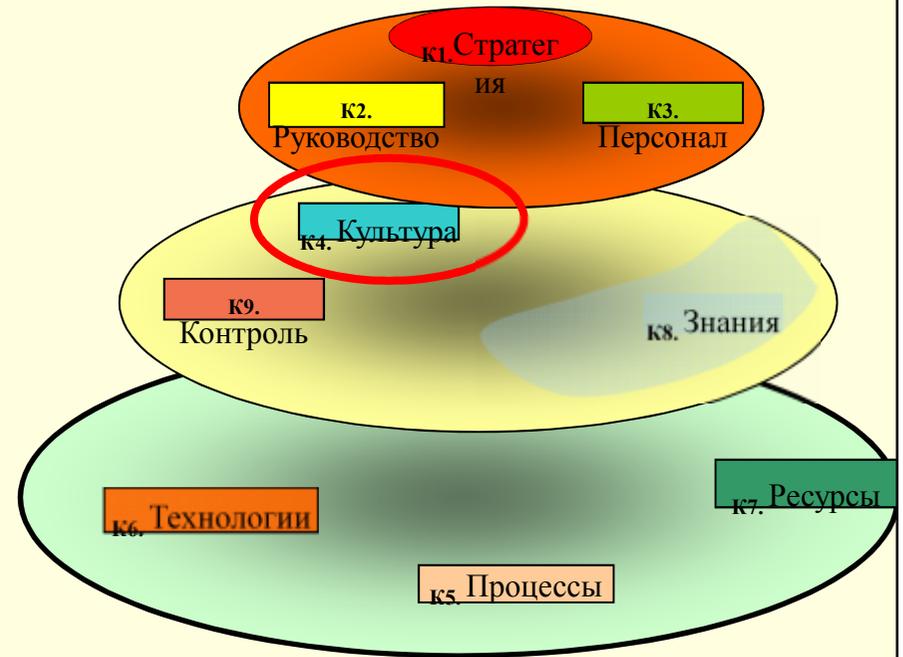
Атрибуты управления знаниями

1. PDCA (внедрение знаний)
2. Формирование процессных команд
3. Совместное проектирование процессов
4. АОД (анализ по окончании действия)
5. Рабочие инструкции (закрепление опыта)
6. ERP



Атрибуты управления знаниями

1. CSM (Ранжирование поставщиков)
2. Кодификация запасов
3. JIT
4. FIFO
5. CRM



Атрибуты корпоративной культуры

1. Культурный слой (узнаваемость)
2. Кодекс корпоративной культуры
3. Стереотипы успешного поведения
4. Инновационность
(восприятие перемен)
5. Чувство причастности

Что это значит для Вас
???



Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества

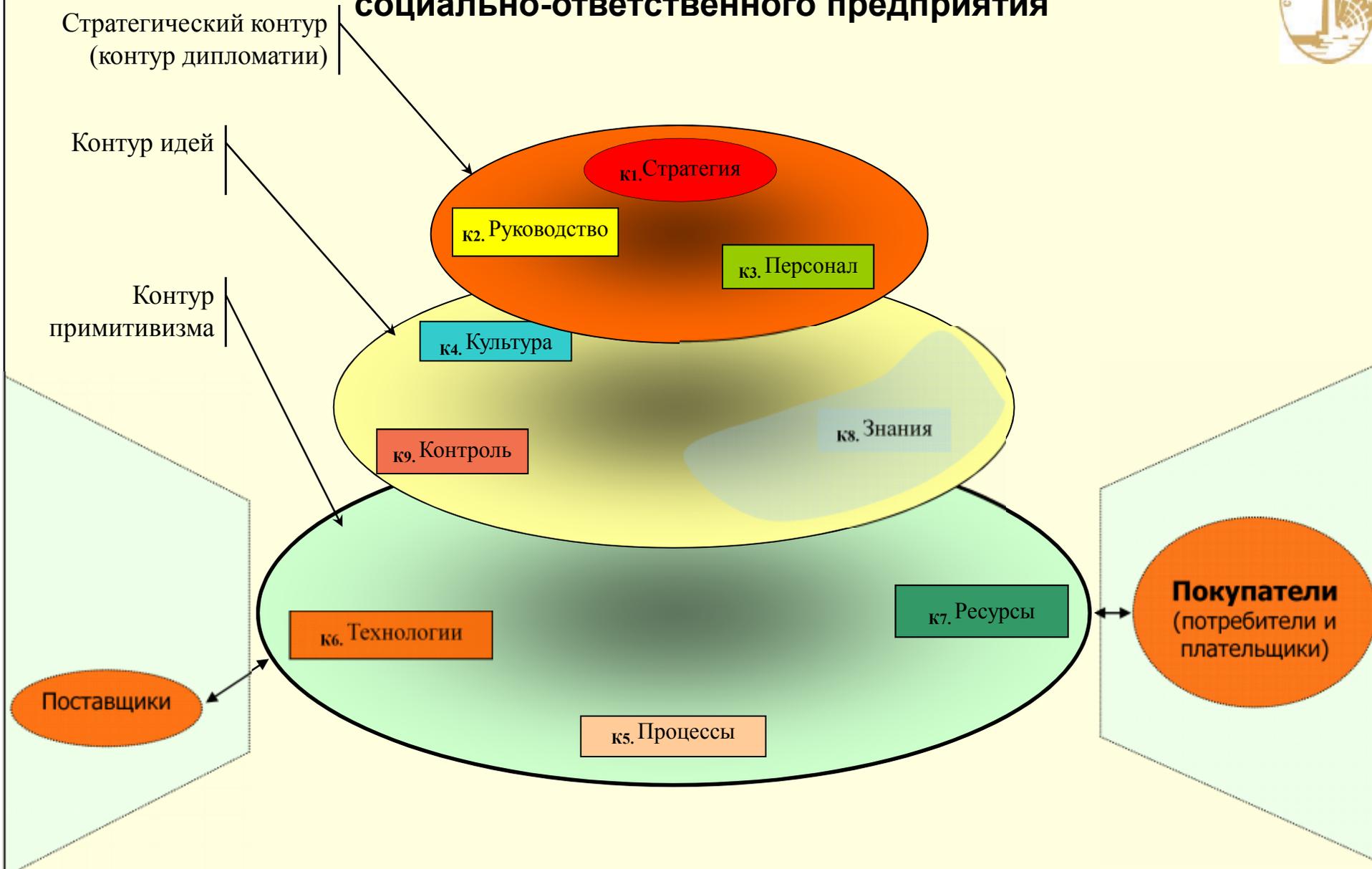
Как этого достичь ?



Сравнительная характеристика типов бизнес-сообществ

Параметр	БС1	БС2	БС3
Лидер бизнес - сообщества	Предприятие, имеющее максимальную прибыль	Предприятие - производитель технологий	Предприятие (государство, группа) - производитель технологий управления на принципах КСО
Цель лидера бизнес – сообщества	Расширение рынка сбыта как за счет захвата новых территорий, так и за счет новых ниш	Распространение своих технологий на максимально возможную территорию	1. Привлечение новых клиентов 2. Подготовка условий для продвижения продукции своих членов
Члены бизнес - сообщества	Предприятия, входящие в цепочки товарно-денежных отношений	Предприятия, использующие аналогичные технологии	Предприятия, желающие стать лидерами бизнеса и соблюдающие Кодекс КСО
Цель нахождения в бизнес – сообществе	Сохранение гарантированных финансовых поступлений	Повышение прибыли за счет снижения издержек	Повышение прибыльности бизнеса за счет улучшения качества собственного менеджмента
Механизм кооперации	Лоббирование бренда	Лоббирование цеховых интересов	Обмен опытом
Основные форма работы КСО – корпоративная социальная ответственность по интересам	Аутсорсинг, внешние аудиты, пром-акции, клубы по интересам	Конференции, учебные лаборатории, клубы бенчмаркинга	Круглые столы, тематические программы развития, семинары, иерархические клубы

Экономическая основа успеха социально-ответственного предприятия



Модель процесса

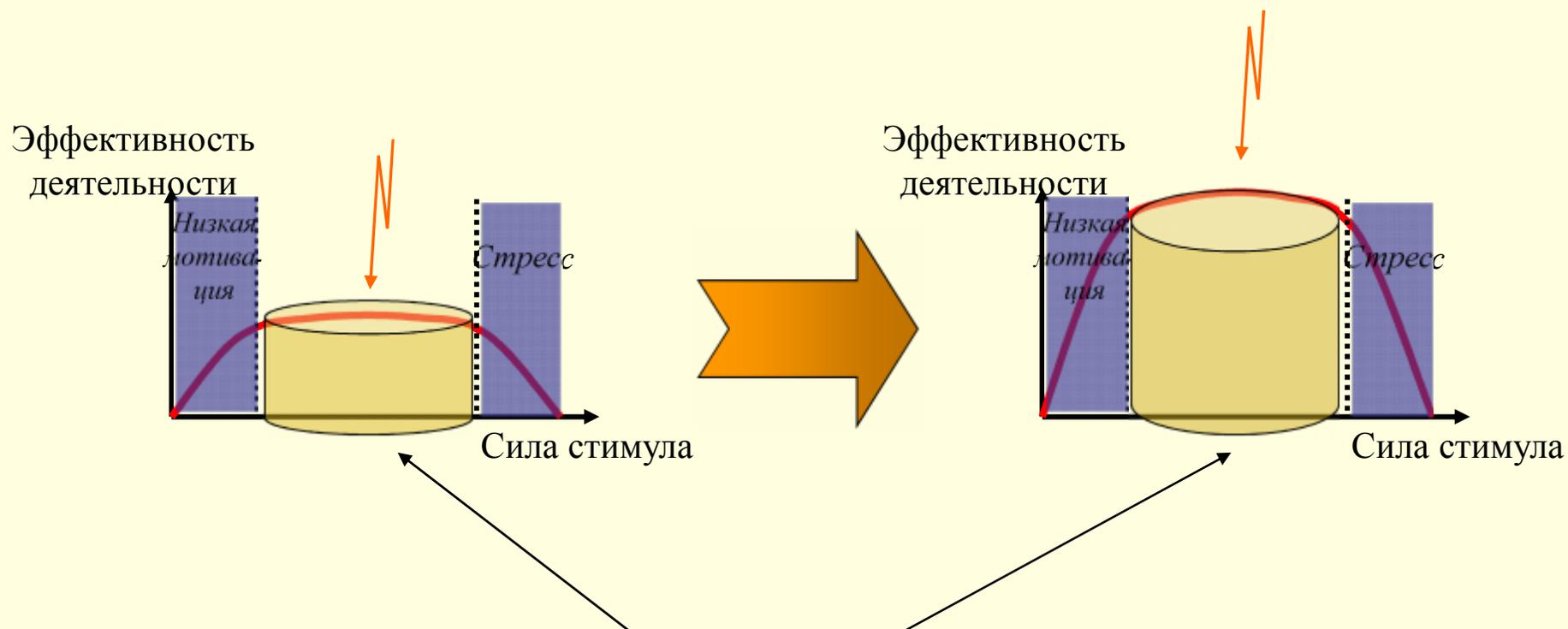


Знание дает возможность предпринимать действия на основании информации.



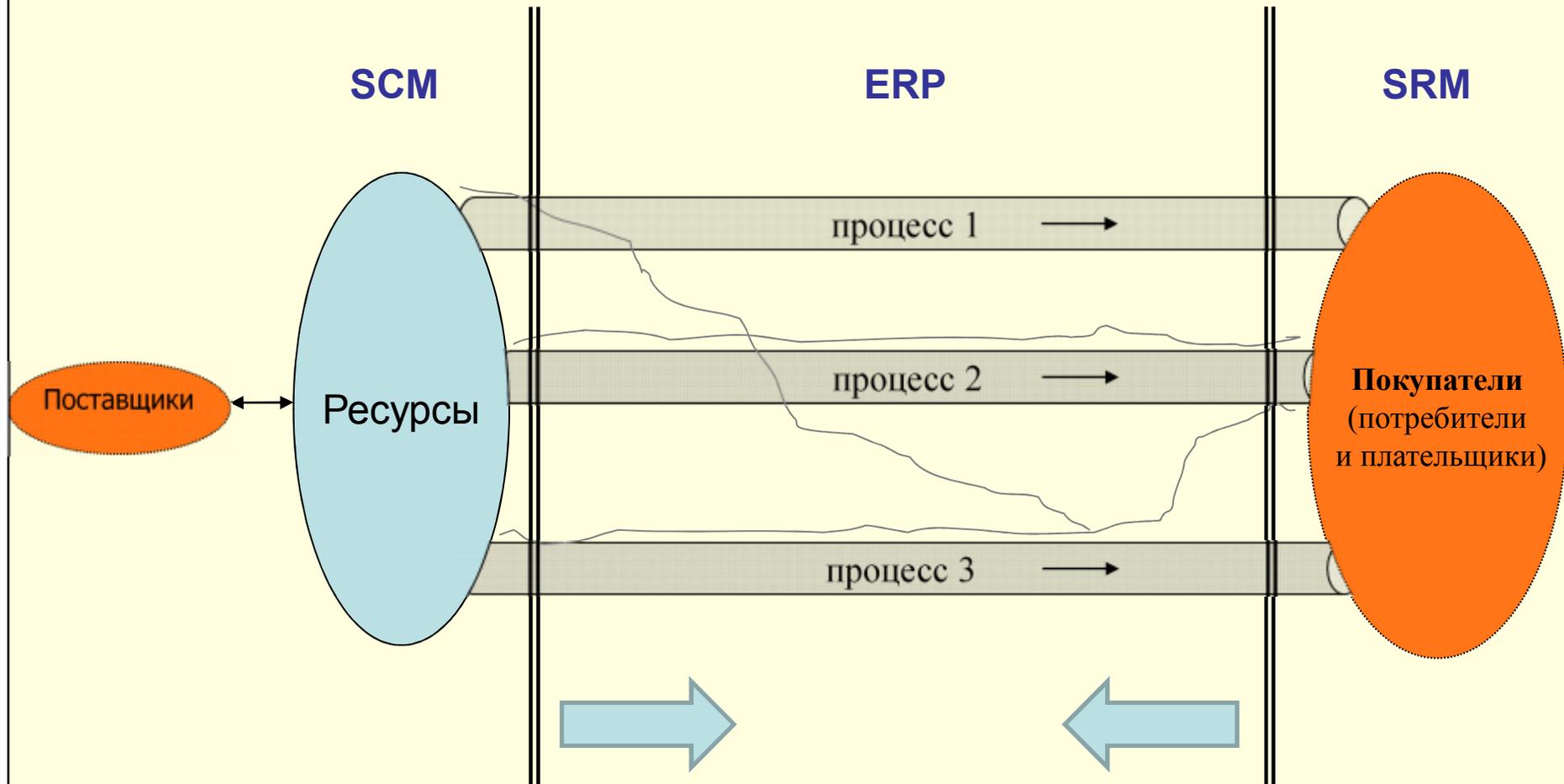
Знания компании **ДО** проведения мероприятий по упорядочению контроля и развитию корпоративной культуры

Знания компании **ПОСЛЕ** проведения мероприятий по упорядочению контроля и развитию корпоративной культуры



Знания компании должны быть зафиксированы на максимальном уровне

Использование знаний (зоны применения IT)

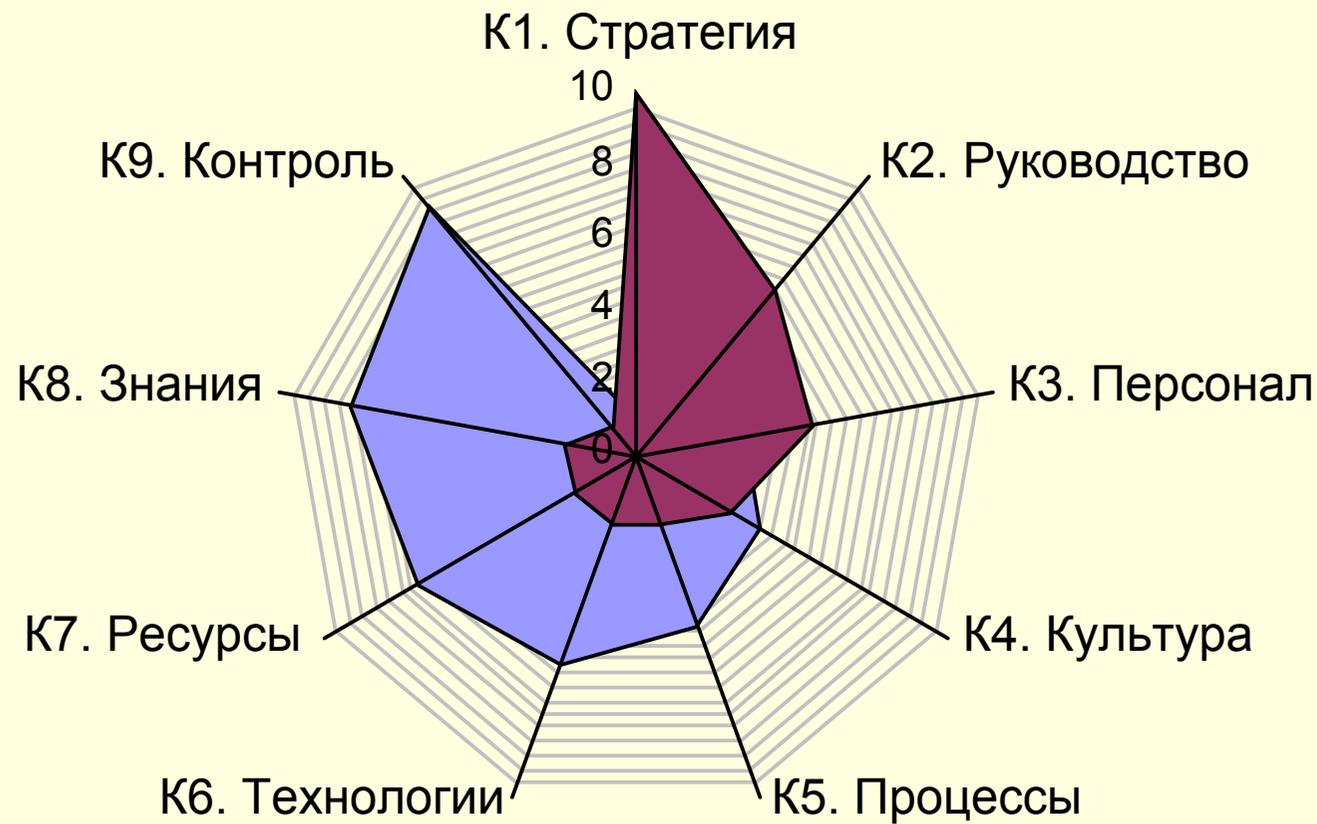


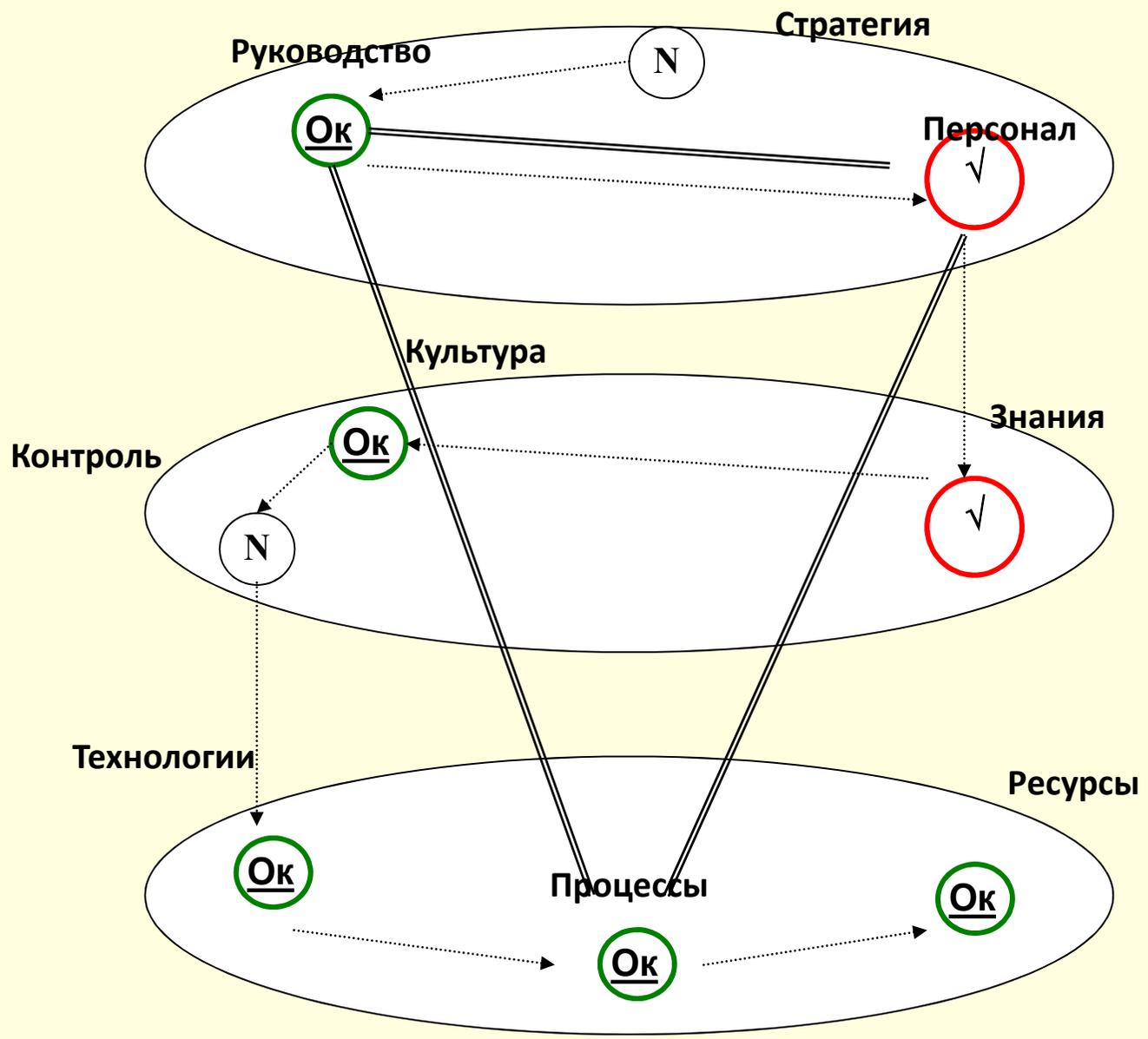
Показатели компании Unisys:

- Время вывода на рынок новой продукции - уменьшили на 60%;
- Число типов закупаемых комплектующих – уменьшили на 70%;
- Число поставщиков – уменьшили на 63%;
- Возврат продукции от клиента - уменьшили с 3,6% до 1%;
- Уровень качества материалов – увеличили на 90%.

С чего начать ???

Система оценки сбалансированности менеджмента компании





Выводы:

1. В условиях глобализации экономики, с ростом уровня менеджмента и объемов бизнеса, компании неизбежно сталкиваются с **необходимостью объединяться для приобретения дополнительных конкурентных преимуществ** посредством сокращения потерь, ускорения освоения новой продукции и наилучшего удовлетворения потребностей своих клиентов.
2. Философия современного менеджмента рассматривает предприятие и его окружение **как единое целое**, следовательно в концепции уже заложена возможность синергетического эффекта для создания уникальных источников потребительской ценности, но эту возможность еще надо реализовать.
3. Только **взаимное увязывание интересов и возможностей** участников бизнес-сообществ на основе принципов корпоративной социальной ответственности и **сбалансированных отношений в соответствии с методологией «9 Ключей Бизнеса»** позволяет им добиться **высоких экономических показателей в долгосрочном периоде**. Это укрепляет само бизнес-сообщество и позволяет всем предприятиям – его членам- планомерно улучшать свою работу.
4. То предприятие, которое лидирует в бизнес-сообществе только тогда добьется высокого и стабильного результата, **когда сможет поднять уровень всех участников сообщества** до своего уровня. Надо помнить, что развитие бизнес-сообществ определяется, прежде всего, **сменой преобладающих типов взаимодействия и взаимоотношений между её членами** по мере развития их системы управления. **И чем выше уровень менеджмента и социальной ответственности участников бизнес-сообщества, тем большую выгоду от взаимоотношений получают как они сами, так и конечный потребитель.**



Институт стратегического управления
социальными системами





**Международное общество
менеджеров и руководителей
социально-ответственного бизнеса**



WWW.ISMSS.RU

**193060, Санкт-Петербург, СМОЛЬНЫЙ,
6 подъезд, офис 355**



Институт стратегического управления
социальными системами



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ



Виноградова
Ольги Владимировна



Яковлев
Александр Викторович



Пиотровская
Елена Маркеловна



Игнатьев
Юрий Алексеевич



Бойцов
Андрей Александрович