

# Классические дилеммы наставничества

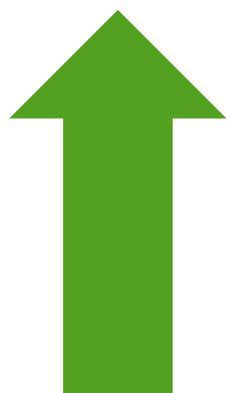
Молодчик М.А.  
mmolodchik@hse.ru  
molodchik.m@yandex.ru

Наставничество - передача знаний, навыков, умений.

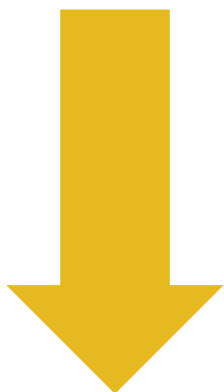


# Наставничество - передача знаний, навыков, умений.

## Индивидуум

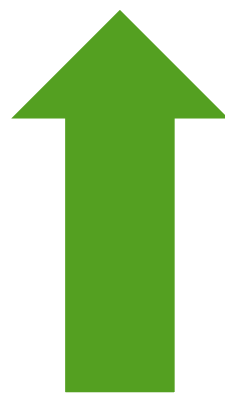


Признание коллектива  
Вознаграждение



Потеря информационной власти  
Альтернативные издержки

## Организация



Результаты деятельности  
Атмосфера в организации  
Инновации



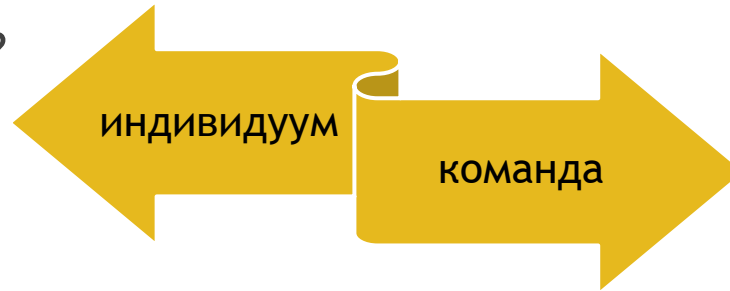
Риск имитации  
Риск оппортунистического поведения  
Издержки на организацию передачи знаний

# Управленческая проблема

- ◎ Призыв делиться знаниями, не вызывает немедленной готовности сотрудников компании
- ◎ Проблема кооперативного поведения: «Частные риски на создание совместного знания могут быть выше частных выгод, что ведет к снижению мотивации обмена, распространения и создания коллективного знания организации».
- ◎ **Организационное знание** - это способность компании как единого целого создавать новое знание, распространять его по всей организации и воплощать в продаваемых товарах и услугах. Оно создается на разных уровнях фирмы и формируется не только за счет внутренних источников, но и за счет активного включения рыночного окружения.

# Дилеммы

► Кто владеет знаниями?



► Как передаются знания?

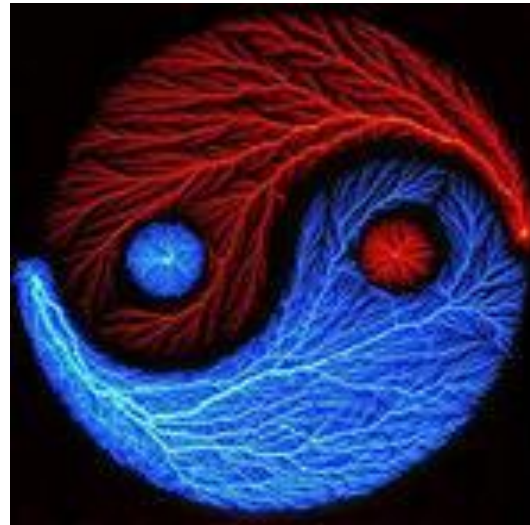


► Как мотивировать делиться знаниями?



# Управление полярностями

- ▶ Полярность - противоречивое отношение, развитие сущности в двух противоположных, но, тем не менее, взаимно обуславливающих и взаимно дополняющих друг друга направлениях (Философский словарь, стр.351).





# Кто владеет знаниями?

- + уникальность
- + дух свободы и предпринимательства
- + быстрота принятия решений

**ИНДИВИДУУМ**

- + синергия
- + общее видение
- + согласованность работы

**КОМАНДА**

- изолированность
- культура «героев»
- отсутствие синергии

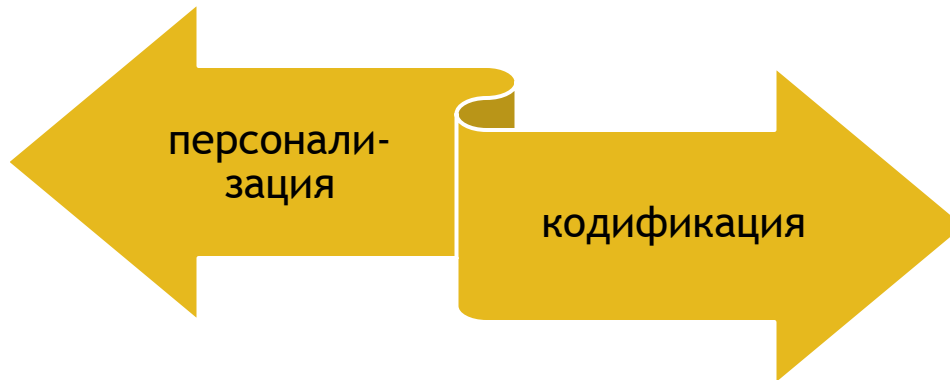
- оппортунистическое поведение
- конформизм



# Как передаются знания?

+ уникальная  
организация  
+ сети человеческих  
отношений

+ многократное  
использование  
+ эффект от масштаба



- власть индивидуума
- низкая скорость обмена знаниями
- высокие издержки

- риск имитации
- формализация отношений

# Как мотивировать делиться знаниями?

+ самореализация  
+ отсутствие  
материальных  
вложений

+ понятная система  
поощрений  
+ предсказуемость  
реакции



- непредсказуемость  
- низкая  
управляемость

- сравнительная  
мотивация  
- вытеснение внутренней  
мотивации

We encourage you to edit this map so the language and values work for you.  
**Basic Steps to Managing a Polarity Well Over Time**

**Action Steps**

How will we gain or maintain the positive results from focusing on this left pole?  
 What? Who? By when? Measures?

**Action Steps**

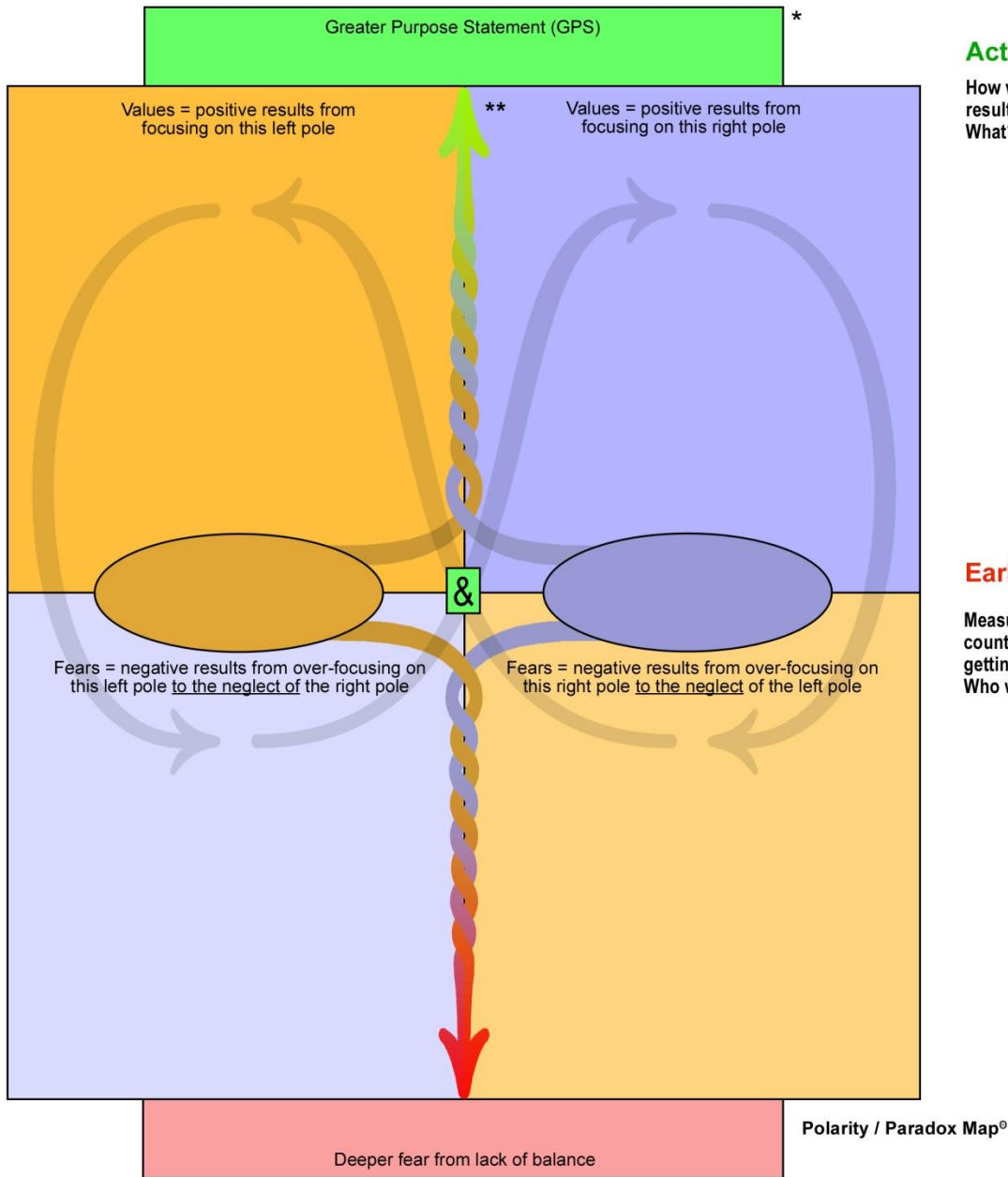
How will we gain or maintain the positive results from focusing on this right pole?  
 What? Who? By when? Measures?

**Early Warnings** \*\*\*

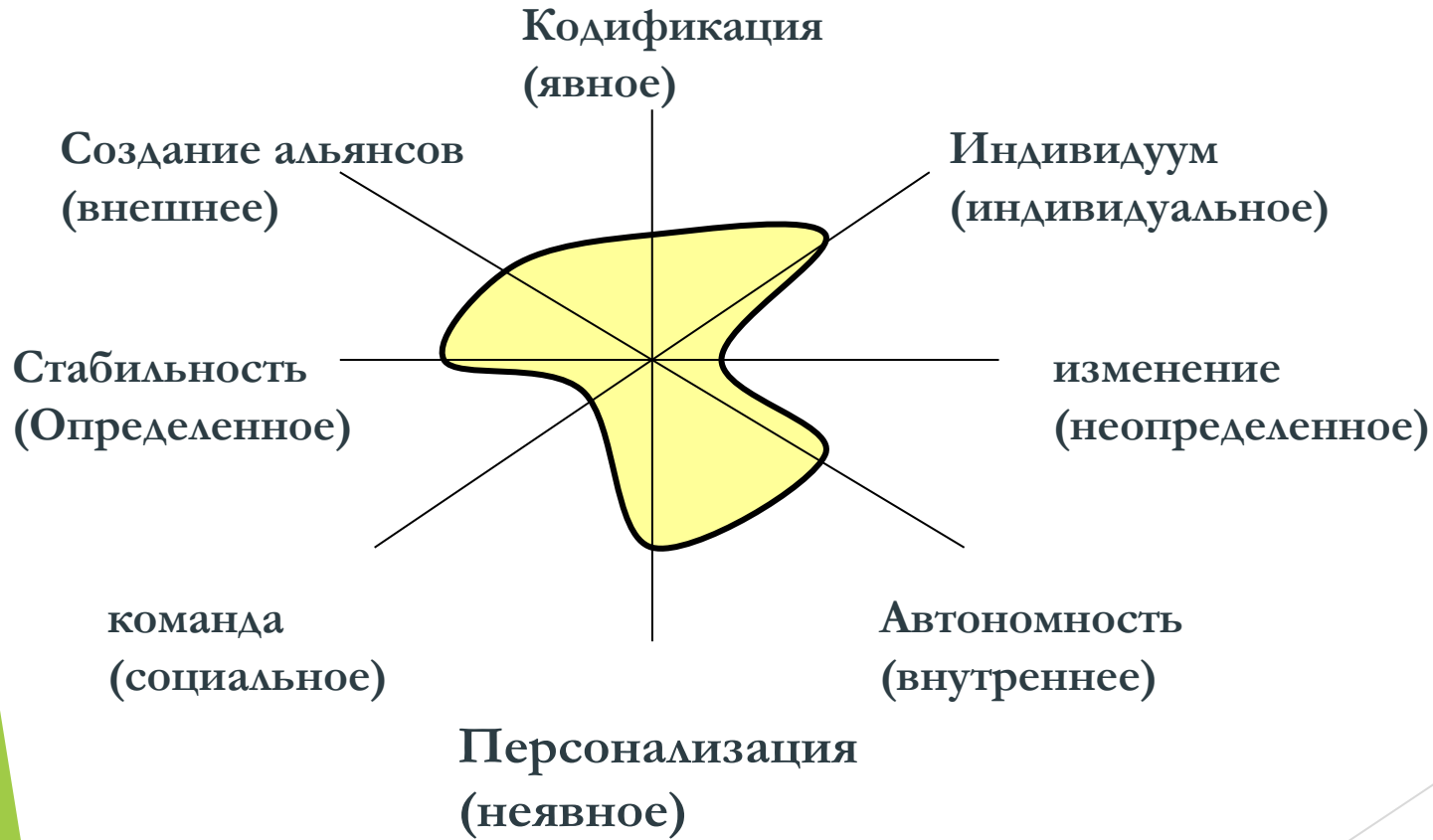
Measurable indicators (things you can count) that will let you know that you are getting into the downside of this left pole.  
 Who will know?

**Early Warnings**

Measurable indicators (things you can count) that will let you know that you are getting into the downside of this right pole.  
 Who will know?



# Полярные стратегии на базе знания



КОДИФИКАЦИЯ

ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ

+

Множественное использование  
Эффект от масштаба  
Ускорение обмена знаниями

Уникальные идеи  
Уникальная организация  
Сети человеческих отношений

+

Самообучающиеся  
сетевые системы

-

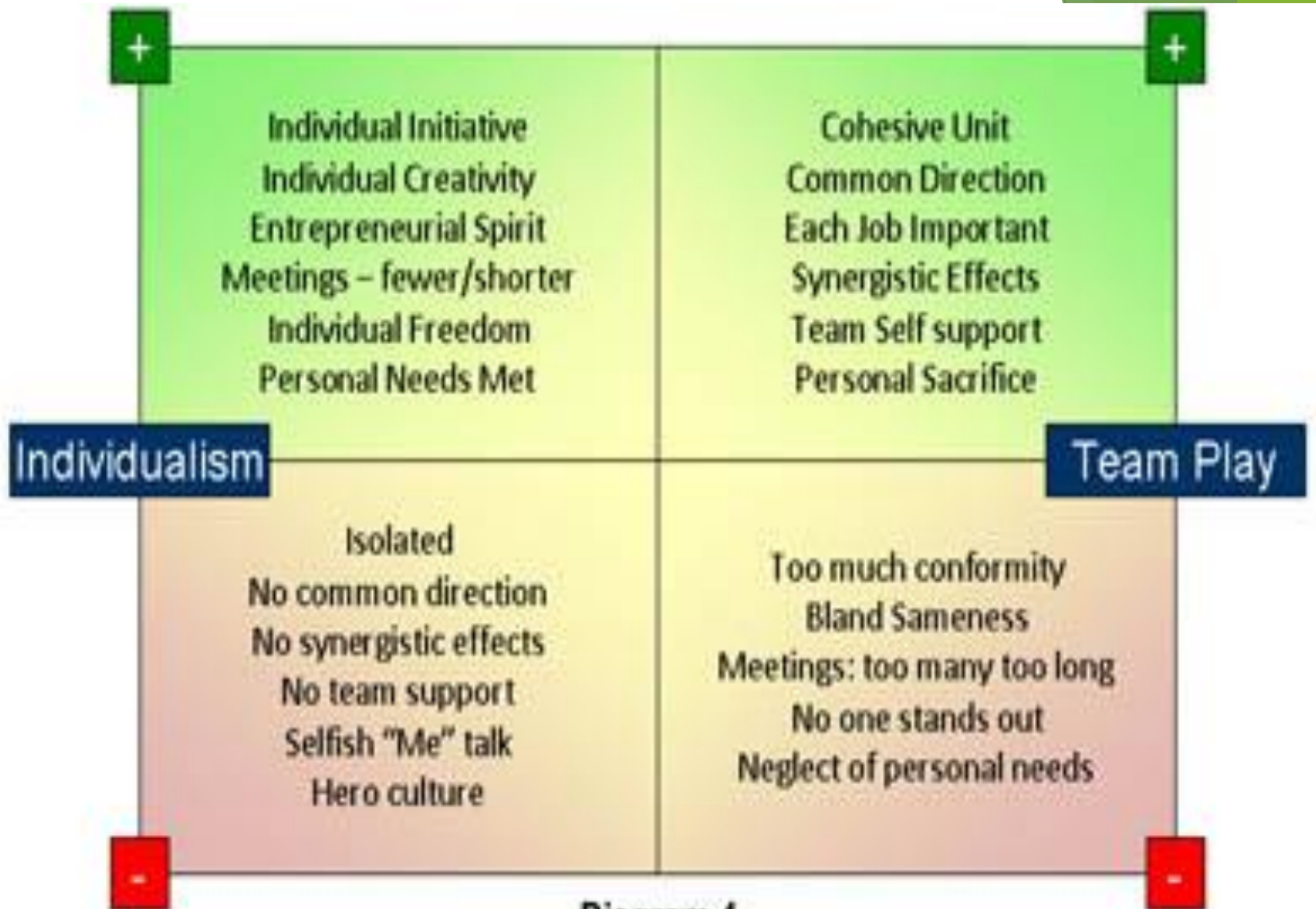
Имитация  
Оппортунистическое  
поведение сотрудников  
Формализация отношений

Власть индивидуума/группы  
(неформализованное знание)  
Высокие издержки  
Низкая скорость обмена  
знаниями

-

# How Consulting Firms Manage Their Knowledge

<b>CODIFICATION</b> Provide high-quality, reliable, and fast information-systems implementation by reusing codified knowledge.	<b>Competitive Strategy</b>	<b>PERSONALIZATION</b> Provide creative, analytically rigorous advice on high-level strategic problems by channeling individual expertise.
<b>REUSE ECONOMICS:</b> Invest once in a knowledge asset; reuse it many times. Use large teams with a high ratio of associates to partners. Focus on generating large overall revenues.	<b>Economic Model</b>	<b>EXPERT ECONOMICS:</b> Charge high fees for highly customized solutions to unique problems. Use small teams with a low ratio of associates to partners. Focus on maintaining high profit margins.
<b>PEOPLE-TO-DOCUMENTS:</b> Develop an electronic document system that codifies, stores, disseminates, and allows reuse of knowledge.	<b>Knowledge Management Strategy</b>	<b>PERSON-TO-PERSON:</b> Develop networks for linking people so that tacit knowledge can be shared.
Invest heavily in IT; the goal is to connect people with reusable codified knowledge.	<b>Information Technology</b>	Invest moderately in IT; the goal is to facilitate conversations and the exchange of tacit knowledge.
Hire new college graduates who are well suited to the reuse of knowledge and the implementation of solutions. Train people in groups and through computer-based distance learning. Reward people for using and contributing to document databases.	<b>Human Resources</b>	Hire M.B.A.s who like problem solving and can tolerate ambiguity. Train people through one-on-one mentoring. Reward people for directly sharing knowledge with others.
Andersen Consulting, Ernst & Young	<b>Examples</b>	McKinsey & Company, Bain & Company



**Diagram 4**  
**Polarity Map of Individualism vs Team Play**

# ЗАДАНИЕ:

- ▶ Разработайте карту управления полярностями для одной дихотомии из сферы управления знаниями.
  - ▶ Срок 25 апреля.
  - ▶ Объем 2 страницы
- (1 страница - описание сути, 2 2 2 страни

