



СПИСЪК С МЕТОДИ ЗА ПРЕНОС НА ЗНАНИЯ

- ПРЕГЛЕД НА ДЕЙНОСТИТЕ
- ОБЩНОСТ НА ПРАКТИКАТА
- КРЪСТОСАНО ИНТЕРВЮ ЗА СЕБЕ-КОНФРОНТАЦИЯ
- ИНТЕРВЮ С ДВОЙНИК
- ИНТРАНЕТ
- РОТАЦИЯ НА РАБОТНИТЕ МЕСТА
- УЛАВЯНЕ НА ЗНАНИЯ
- МЕНТОРСТВО
- МУЛТИМЕДИЕН ПРЕНОС
- УРОК ОТ ЕДНА ТОЧКА
- ПОМОЩ ОТ РАВНИ
- ИНТЕРВЮ ЗА СЕБЕ-КОНФРОНТАЦИЯ
- РАЗКАЗВАНЕ НА ИСТОРИИ



ПРЕГЛЕД НА ДЕЙНОСТИТЕ	
Описание	<p>Главната цел на Преглед на дейностите (ПД) е да помогне на даден екип да научи и приложи бързо наученото, за да се подобри текущото представяне.</p> <p>ПД е бърз и прост процес на обучение на екип, който се провежда докато се изпълнява работа, обичайно по време на почивка в процес, дейност или задача. Предназначен е да помогне на екипите да “учат на момента” и да пренася знание незабавно в текущата работа, за разлика от учене след като голям проект или дейност е приключил. За ПД са необходими отговорност за отворена дискусия, малко време, лист хартия и химикалка, за да запишете резултатите.</p> <p><u>Участие</u></p> <p>За да може ПД да е успешна дискусия, е наложително да:</p> <ul style="list-style-type: none">• Участват само тези, които са замесени в събитието.• Няма зрители, всички присъстващи участват.• Всички са равни в процеса на обучение – няма йерархия.
Очаквани ползи	Преглед на дейностите е предназначен бързо да идентифицира ключови уроци и моментни дейности в екипен и индивидуален план, да изгражда отношения, вяра и самочувствие между членовете на екипа.
Кога се използва	<p>Прегледите на дейности са предназначени да откриват и адресират реални проблеми и “учения” – това, което във войската на САЩ наричат “Основната истина”. За това е важно водещият да насочва разговора към истинските и, понякога, неизказани проблеми.</p> <p>Водещ може да е ръководителя на екипа или външен наблюдател. Ако е външен, трябва да е уважаван практикуващ и трябва отблизо да е наблюдавал процесите в събитието.</p> <p>Накрая, водещия трябва да е сигурен, че процеса е кратък и прост – ефективен ПД може да се изпълни за 15 до 30 минути.</p>
Методология	<p>Рамката за дискусията по преглед на дейностите се разделя на три фази с четири прости въпроса, на които да бъде отговорено.</p> <p><u>1. “Какво трябваше да се случи?”</u></p> <p>Всеки споделя собственото си виждане за това, което е трябвало да се случи. Това често е частта от процеса, която разкрива най-много. Освен ако събитието няма ясна, недвусмислена и добре разбрана цел и план, е много възможно отделните членове на екипа да имат различно разбиране за това, което е трябвало да се случи.</p> <p>Идея за водещия: Помолете хората набързо да напишат личното си разбиране за това, което е трябвало да се случи. Тогава, след най-много две минути, ги накарайте да прочетат на групата каквото са написали.</p> <p><u>2. “Какво всъщност се случи?”</u></p> <p>Установете фактите, около това, което всъщност се е случило (основната истина). Основната истина се използва, за да се идентифицира проблем, а не виновник. Оставете анализа и интерпретацията за следващите два въпроса, които се фокусират върху фактите.</p> <p><u>3. “Защо имаше различия?” и 4. “Какво можем да научим и да направим</u></p>



	<p><u>различно още сега?"</u></p> <p>Сравняването на плана с това, което наистина се е случило, е началото на обучението. Установяват се и се дискутират успехи и грешни стъпки. Споразумейте се да изготвите планове на действията, за да запазите успехите и за да помогнете веднага да се преодолеят грешните стъпки.</p> <p>Идея за водещия: Помолете хората набързо да напишат по една ключова точка, която са усвоили по време на срещата. Често самото действие на записване помага на хората да се фокусират върху това, което е наистина важно и ще им помогне да запазят наученото за в бъдеще.</p> <p><u>Тенденции към отвореност</u></p> <p>Ключът към успешен преглед на дейностите е отворена и искрена дискусия. Целта е обучение и преодоляване на проблеми, не обвинения. В съответствие, ПД са събития за обучение, не критика или оценка. Това може да изисква малко демонстрация от ръководителя на екипа в началото на дискусията.</p> <p><u>Подпомагане</u></p> <p>Най-важно е водещия на прегледа на дейности да осигури отворена среща и да не позволява да се включат обвинения в процеса.</p>
Ограничения за МСП	<p>Преглед на дейностите трябва да е планиран незабавно след почивка в някоя работна дейност. Например, след среща с клиент или след като оперативен екип е свършил работната си смяна. ПД трябва да се осъществи в отреденото за него време. То не трябва да се явява като допълнителна работа. ПД трябва да се изпълни, когато:</p> <ul style="list-style-type: none">• Паметта е прясна и неподправена.• Участниците още са на разположение.• Наученото може да се използва веднага.
Примери и практики	<p>Войските на САЩ започнаха да използват този метод в началото и средата на 70^{те} години. Няколко ръководства са публикувани от <u>армията на САЩ</u></p>



ОБЩНОСТ НА ПРАКТИКАТА	
Описание	<p>"Общност на практиката" (ОнП) е практика, при която общност от хора, неформално свързани помежду си и със сходни интереси, са изправени пред сходни проблемни ситуации или еднотипни задачи. Това не са класически "работни групи". Терминът "общност" може да се отнася както за физически, така и за виртуални общности.</p> <p>Целта на общността е пряк обмен на информация между участниците, в случая служители и заинтересовани групи. По отношение на служителите, това се отнася не само за знанията в базите данни и експертния опит, но и развитието на уменията и творчеството, чрез които един обширен трансфер на знания се реализира на практика. Процесите по индивидуално обучение са синхронизирани с тези на „общността“ и нейното развитие. В същото време има непрекъснати промени в тази „общност“, които въздействат на процеса по индивидуално обучение.</p>
Очаквани ползи	<p>„Общност на практиката“, която е интегрирана в структурата на компанията, предлага предимства в много отношения. На първо място, обменът на знания усъвършенства уменията на членовете, например по-бързо разрешаване на проблеми и разширяване на компетенциите. Тя също разполага с поддържаща сила, когато са налице нови конкретни подходи, иновации и "добри практики". Освен това „Общност на практиката“ може да осигури възможност за откриване на нови делови хоризонти.</p>
Кога се използва	<p>В ситуации, за които служителите са разработили косвени (или специализирани) знания и умения, които не са записани или регистрирани. В резултат на това информацията не може да се предаде на други служители.</p> <p>Образът на „Общност на практиката“ е насочен към нейните членове, които от своя страна се съсредоточават върху посоката на „Общността“. По този начин може да се направи разграничение например между:</p> <ul style="list-style-type: none">• „Общност на практиките, която е изцяло вътрешна за компанията и „Общност на практиките“ с участието на външни членове / и преносители на знания,• „Общност на практиките“ с незначителен брой, но ефикасни членове и „Общност на практиките“ с много активни или пасивни членове или под-категории,• Чисто неформална „Общност на практиките“ и „Общност на практиките“, която е официално включена в компанията и други.
Методология	<p>В повечето случаи ОнП се организират самостоятелно с размени и взаимопомощ. Общностите се основават на следните три "качества" (cf. Wenger 2004, pp. 73 ff.¹):</p> <ul style="list-style-type: none">• Взаимна ангажираност• Смесена инициатива• Общ репертоар <p>С времето се развиват и допълнителни умения, възникващи чрез</p>

¹ Wenger, E.: Communities of Practice: learning, meaning, and identity. Cambridge University Press, Cambridge 2004.



	<p>последното качество. Различават се три вида общности:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Социално базирана (оригинална форма),2. Професионално базирана (задаването на целта е от хората, които обменят информация и изграждат контакти и е насочена към служителите, които формират мрежи на обучения, мрежи от експерти и така наречените "Общности на знанието") и3. Комерсиално базирана (реализирането на печалба и парични облаги).
Ограничения за МСП	<p>Тази методология е особено полезна за МСП, тъй като не зависи от броя на участниците, не изисква инструменти като ИКТ-приложения или формални организационни и административни улеснения.</p> <p>Пречки или затруднения може да се очакват, защото определени желани резултати не се реализират или не протичат по правилния начин, няма успехи или те са малко на брой и че това се оценява по количествен критерии. Друга пречка, в допълнение към липсата на време, е ниско ниво на признателност за „Общност на практиките“.</p>
Примери и практики	<p>Този метод може да е част от процес, извеждащ косвени знания на повърхността, за да е сигурно, че може да се използва и от останалите работници.</p>



	КРЪСТОСАНО ИНТЕРВЮ ЗА СЕБЕ-КОНФРОНТАЦИЯ.
Описание	<p>Този метод произхожда от интервюто за себе-конфронтация.</p> <p>Кръстосаното интервю за себе-конфронтация е конфронтацията на работник със запис на някоя от работните му дейности (видео, звук) и с равнопоставен. Явес Клот, психолог, развива тази концепция. Методът провокира професионални дебати (конфронтация на гледната точка и знанията за работата), които ще позволят да се събират добри практики.</p> <p>Целта на метода е сходна с тази на интервюто за себе-конфронтация, която изкарва на преден план знания, оперативни умения и логиката на действия на работника.</p> <p>Кръстосаното интервю обикновено се провежда след интервю за себе-конфронтация. При последното Явес Клот забелязал, че дискутирането на записан откъс между равнопоставени позволява да се изведат на преден план косвени знания и умения. Равните, използващи един и същ език на работа, изказват помежду си повече неща, отколкото на консултант, който не е добре запознат с работата.</p> <p>Силата е съсредоточена в интерактивността: равнопоставените съпоставят своите знания и know-how и имат взаимна изгода.</p>
Очаквани ползи	<p>Очакваните резултати са същите като при интервюто за себе-конфронтация от една страна, а от друга - приносят от обмяната на мнения, знания и идеи между „равните“. Професионалните дискусии поставят под съмнение знанията и know-how-то на всеки равнопоставен, което позволява да бъдат развити, обогатени, накратко участниците натрупват знания.</p> <p>Кръстосаното интервю за себе-конфронтация позволява да се идентифицират косвените умения и знания в работника, преобразувайки ги в ясно формулирани. Този метод позволява създаването на разнообразни стратегии за действие в различни ситуации. Необходимо е след това данните да се капитализират, за да могат да бъдат споделени с други.</p> <p><u>За работниците:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Чрез това упражнение работника наблюдава какво прави и анализирайки го си изяснява всичко, което понякога прави без да го съзнава. Тогава той може да си обясни логиката на дейността. Освен това, равнопоставеният служител му позволява да си изясни процесите в работната задача и неговата роля в тях.• Работникът и равнопоставеният служител придобиват нови умения: know-how, за да анализират собствените си дейности и така да ги засилят, да ги направят по-ефикасни. Освен това те разменят и споделят своят опит. <p><u>За предприятията:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• По-компетентни работници, които предават опита си и развиват уменията си.



	<ul style="list-style-type: none">• Дефинирането на добри практики.• Капитализация на умения и знания, обединяването, развиването, и споделянето им.• Ефективност.
Кога се използва	Кръстосаното интервю за себе-конфронтация се използва при анализ на работни ситуации, които се считат за критични и деликатни от към умения за предприятието. Разривът млади-стари също е причина.
Методология	<p>Консултантът трябва да изгледа заснетия материал, допълвайки с детайли, които е изпуснал по време на интервюто и наблюдението на работника. Той ще анализира последователността на работа на работника, за да може заедно с последния да определи индикаторите, които се използват, за да се направлява работата. Ролята на консултанта е от решаващо значение – да изкара на преден план същинската работа.</p> <p>Консултант, който практикува този метод, е водещ; Той помага на обmena, но стои настрана по време на дискусията между работника и равния, за да не ги безпокои. Той ще формализира писмено части от разговора, ще ги запише (видео и звук) и ще изведе логиката на действията и индикаторите, помагачи за вземането на решения в работните ситуации.</p> <p>Работникът ще бъде конфрнтиран с до няколко равни. Атмосферата на срещата е от голямо значение. Трябва да е приятелска, без осъждане. Работникът се кани, за да обясни всяко от своите действия. Чрез въпроси и отговори между него и равните му, ще изникне логиката на действие.</p> <p>От голямо значение са и условията, при които се провежда кръстосаното интервю за себе-конфронтация – наличието на тиха стая, в която да не ви безпокоят. Освен това консултантът трябва добре да познава този метод, да има правилен подход, а работникът не трябва да работи през това време.</p>
Ограничения за МСП	<ul style="list-style-type: none">• За използването на този метод за анализ на работни ситуации е необходим консултант.• Вземете съгласието на работника да бъде сниман.• За провеждането на кръстосано интервю за себе-конфронтация ще е необходима голяма част от времето на работниците.• Тиха стая за интервюто.
Примери и практики	Този метод се използва във Франция от консултанти и анализатори на работата.



ИНТЕРВЮ С ДВОЙНИК	
Описание	<p>Интервюто с двойник е метод, който е разработен от производителя на автомобили ФИАТ през 70те от италианския психолог И. Одон.</p> <p>Идеята е работникът да обясни на консултанта, който играе негов двойник, нещата, които трябва да се свършат и тези, които не трябва да се правят.</p> <p>Работникът трябва да си спомни всички детайли на това, което върши и да си представя двойника в бъдещата дейност.</p>
Очаквани ползи	<ul style="list-style-type: none">• Появата на явни умения и логика на действията на работника □• Разкриване на професионални умения и знания, които са решаващи за предприятието.• Работника съзнава дейностите, които извършва, уменията му се интензифицират, придобива нови умения наравно със способността да анализира работата си.• Формализация, капитализация и споделяне на знания и умения.• Знание за реалността за работата в компанията и възможността за препоръки.• Метод, чрез който компанията може да предназначи и използва капитализация на знанията.
Кога се използва	<p>Този вид интервю се използва в условията на пренос на критически знания, в период, в който възрастните работници напускат, докато младите още не са напълно обучени.</p>
Методология	<p>Интервюто с двойник е интервю между работник и консултант (може и с друг работник). Служителят е насърчаван от консултанта да обясни всичко, което трябва и не трябва да прави, за да може да бъде заместен в определена работна ситуация.</p> <p>Инструкцията е следната: “Представи си, че съм твой двойник и че утре ще трябва да те замести в работата ти. Какви наставления ще ми дадеш, така че никой да не разбере за заместването?”</p> <p>Работникът разказва на “двойника” за дейността си и му представя логиката на действията си. Консултантът трябва да разпитва служителя за детайли в работата и за да формализира писмено логиката на действията му.</p> <p>Събраните от интервюто данни могат да се използват при само- и обучение като пренос на умения и знания. Разбира се те допринасят и за капитализацията на знания в предприятието.</p>
Ограничения за МСП	<ul style="list-style-type: none">• Интервюто с двойник изисква много от времето на работника и тиха стая.• Консултант, който е добре запознат с този метод, за да може да анализира правилно изказванията на работника и да успее да изкара на преден план индикаторите, на които се основават решенията за работа.



Примери и практики	<p>Интервюто с двойник е използван от производителя на автомобили ФИАТ през 70те.</p> <p>Интервюто с двойник се използва във Франция от изследователи и анализатори на труда.</p>



	ИНТРАНЕТ
Описание	<p>Големите компании бързо възприемат използването на интранет, за да осигурят свободен достъп до информация на всеки служител в компанията, който се нуждае. Тези компании използват различни решения, за да получат значително конкурентно предимство по отношение на обмена на данни между служителите. Малките предприятия могат да получат същото конкурентно предимство чрез прилагане на интранет.</p> <p>Какво е интранет? Интранет е частна компютърна мрежа, която използва технологии Интернет Протокол за сигурно споделяне на всяка част от информацията на дадена организация или мрежата от операционни системи в същата организация.</p> <p>Фирмения интранет е частен, сигурен уебсайт, който позволява на служителите да общуват, да си сътрудничат, да споделят документи и друга информация, както и да имат достъп до производствени инструменти. Интранет често се хоства и поддържа на сървъри на компанията и са достъпни само от вътрешни служители. Напоследък, интранет мрежи се използват за подобряване на връзките с клиентите чрез уеб-достъпни екстранет мрежи или клиентски портали. Фирмата разполага с две възможности:</p> <ul style="list-style-type: none">• Интранет мрежа, изградена по поръчка• ASP (хостван) интранет <p>Интранет, изграден по поръчка Първия вариант е създаването на поръчкова вътрешна интранет мрежа. Въпреки че този подход позволява на предприятията да изграждат високо специализиран според нуждите им интранет, той включва огромно количество разходи и труд, което го прави неподходящ за развиващи се компании.</p> <p>(Хостван) ASP интранет Вторият подход е ASP (Application service provider) или софтуера-като-услуга. Вместо изграждане на вътрешни сървъри и наемането на експерти за дългите месеци на въвеждане, потребителите имат достъп до всички инструменти, от които се нуждаят, за да изградят фирмена интранет мрежа през интернет. Този подход е по-известен като "ASP интранет" или "хостван интранет" или "SAAS интранет (софтуера-като-услуга интранет)". Този подход осигурява евтина и стандартизирана интранет мрежа.</p> <p>Разширяване към екстранет Клиентския портал е частен, сигурен уебсайт, който дава възможност на бизнеса да споделя документи, графици и проектна информация с клиенти. Известен като клиентски екстранет, клиентският портал подобрява връзките с клиентите чрез предоставяне на пълен 24/7 достъп до средствата за сътрудничество, нуждайки се само от връзка с интернет. Екстранет мрежата разширява частна мрежа към Интернет, включвайки специални условия за достъп, разрешителни и заверки. Клиентите ви получават достъп до най-надеждната, точна, и актуална информация.</p> <p>Развиване на интранет Все по-често, интранет се използват за повишаване на продуктивността</p>



	<p>чрез доставката на инструменти и приложения за, например, сътрудничество (улесняване на работата в групи и телеконференции) и сложни корпоративни директории с данни, инструменти за продажби и управление на взаимоотношенията с клиентите, управление на проекти и други. Интранет мрежите се използват и като корпоративни платформи за промяна в културата. Например, голям брой служители, обсъждащи ключови въпроси в интранет форум, могат да доведат до нови идеи в управлението, производителността, качеството и други корпоративни въпроси.</p>
Очаквани ползи	<ul style="list-style-type: none">• Производителност на работната сила: Интранет може да помогне на потребителите да откриват и преглеждат информация по-бързо и да използват приложения, свързани с техните функции и отговорности. С помощта на уеб-браузър, потребителите имат достъп до данни, съхранявани във всяка база данни, която организацията иска да направи достъпни, по всяко време и – в зависимост нивото на сигурност - от всяка точка в рамките работните места в организацията, повишавайки способността на работниците и служителите да изпълняват работата си по-бързо, по-точно и с увереността, че имат правилната информация. Помага и за подобряване на услугите, предоставяни на потребителите.• Комуникация: Интранет мрежата може да служи като мощен инструмент за вертикална и хоризонтална комуникация в една организация. От гледна точка на комуникациите, вътрешните мрежи са полезни за споделяне на стратегически инициативи, обхващащи цялата организация. Информацията, която може лесно да бъде споделена, може да включва желаните резултати от инициативата, какво цели да постигне, кой я провежда, текущи резултати и кой е контактното лице. Ако информацията е предоставена по вътрешната мрежа, служителите могат да имат актуална представа за стратегическата насоченост на организацията. Примери за комуникация са чат, имейл, уикита, форуми и блогове.• Публикуването в уеб пространството позволява корпоративните знания да се поддържат и да са лесно достъпни в предприятието чрез хипермедия (hypermedia) и уеб технологии. Примери за това са: ръководства за работа, описания на задачи, фирмени политики, бизнес стандарти, новини, а дори и обучения, които могат да са достъпни чрез използване на общи стандарти за интернет (Acrobat файлове, Flash файлове, CGI приложения). Най-новата версия на даден документ е винаги на разположение на служителите, използващи интранет, защото всяка стопанска единица може онлайн да актуализира копие от документа.• Бизнес дейности и управление: Интранет се използват и като платформа за разработване и въвеждане на заявления за подпомагане на бизнес операции и решения в предприятието.• Насърчаване на обща корпоративна култура: Всеки потребител може да гледа една и съща информация в Интранет.• Засилване на сътрудничество: Работата в екип е възможна, защото информацията е лесно достъпна за всички потребители.
Кога се използва	<p>Инвестицията в интранет мрежа не е еднократен разход. Първоначалните разходи за инсталация и за гарантиране на функционирането ѝ с предварително оформените спецификации, ще използва значителна част от бюджета. Ако не разполагате с опита за изграждане и / или инсталиране на интранет, ще трябва да заделите средства за ИТ специалист, който е специализиран в изграждането на</p>



	<p>вътрешни мрежи. Освен това, ще трябва да отделите пари за подробности и обща поддръжка.</p> <p>Ще имате ли вътрешната техническа експертиза, необходима за справяне с всички проблеми, които могат да изникнат? Това е друг фактор, който да вземете предвид при обмислянето на идеята за интранет мрежа. Невъзможността за незабавно отстраняване на всички проблеми, които могат да възникнат на ежедневна основа, може да парализира компанията и да издигне бариери за важна информация. Достъпът до външна ИТ поддръжка може да е скъп, но е необходим, ако не разполагате с необходимия опит в собствената си компания.</p>
Методология	<p>Повечето организации отделят значителни средства за планиране и въвеждане в употреба на интранет мрежите си, тъй като са от стратегическо значение за успеха на организациите. Някои от темите за планиране са:</p> <ul style="list-style-type: none">• Предназначението и целите на интранет мрежата.• Лица или отдели, отговорни за въвеждане и управление.• Функционални карти, информационна архитектура, оформление на страниците, дизайн.• Въвеждане на графици и поетапно спиране на съществуващи системи.• Дефиниране и въвеждане на сигурността на мрежата.• Как да се гарантира, че тя е в рамките на определени правни рамки и други ограничения• Желано ниво на интерактивност (напр. уикита, форум).• Централизирано или делегирано ще е въвеждането на нови и актуализирането на съществуващи данни <p>Тези теми са в допълнение към решения от хардуерен и софтуерен характер (системи за управление на съдържание), проблеми пред участието (като добър вкус, тормоз, конфиденциалност) и функциите, които да бъдат поддържани.</p> <p>Действителното прилагане ще включва мерки, като например:</p> <ul style="list-style-type: none">• Осигуряване на подкрепа и финансиране от висшето ръководство.• Анализ на бизнес изискванията.• Участие на потребителя за идентификация на нуждите от информация.• Инсталиране на уеб сървър и мрежа за достъп на потребители.• Инсталиране на необходими потребителски приложения на компютрите.• Създаване на рамков документ, за съдържанието, което да се хоства.• Участие на потребителите в изпробването и насърчаване на използването на интранет.• Продължително измерване и оценка, включително чрез сравнителен анализ (бенчмарк) с други вътрешни мрежи. <p>Полезни части на интранет структура могат да са:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ключов персонал, ангажиран в поддържането на интранет и актуално съдържание.• Социална мрежа е полезна под формата на форум за обратна връзка от потребителите, показващ това, което искат и това,



	<p>което не ми харесва.</p> <p>Днес интранет често са статични страници, по същество те представляват споделено устройство, обслужващо централизирано съхранявани документи, заедно с вътрешни статии или съобщения; често едностранна комуникация. Въпреки това все повече и повече интранет мрежи преминават от статични сайтове в качеството си на "комуникационни центрове" за своя отбор. Има фирми, които са специализирани в "социализиране" на интранет мрежи.</p>
Ограничения за МСП	<p>Всичкото планиране за интранет може да е напразно ако висшето ръководство не вижда необходимост от решението. Висшето ръководство трябва да вижда основните предимства на инвестирането в такава мрежа.</p> <p>Колко е ще ни струва това? - Инвестиция в интранет ще зависи от броя на потребителите и функциите, необходими за правилното свършване на работата.</p> <p>ИТ персоналът може да е малък на брой в МСП. Все пак е необходим за поддържане на вътрешната мрежа. Освен това трябва да се гарантира поддържането на информацията, съхранявана и публикувана в интранет мрежата. Необходимо е наличието на служител, който разполага с време, за да се грижи за информацията по вътрешната мрежа. Ако такъв не е налице, скоро мрежата ще е неактуална и ще има контра-ефективни последици.</p> <p>Интранет вече не е решение за големи корпорации. Той може да даде на малкия бизнес силата да споделя, съхранява и разпространява информация в рамките на компанията, за да получи конкурентно предимство при бизнес разузнаване. Отговорността да се изясни дали наличието на приложение ще е идеален избор е на лицата, които ще използват програма за оценка на нуждите, желанията и средата в компанията.</p>



РОТАЦИЯ НА РАБОТНИТЕ МЕСТА	
Описание	<p>Както подсказва терминът, ротацията на работните места (PPM) се осъществява чрез позволяване на служителите да сменят работните си роли или функции за определен период от време. Главната цел е да се развиват индивидите, така че да се повишат уменията, знанията и опита им в края на процеса.</p> <p>Това значи систематична смяна на позиции в съответствие с някои предварително зададени ритми и процедури. Целта е да се обогати работата и да се развият и задълбочат експертни знания и опит. Въвеждането на групова или екипна работа може да е от помощ, но не е предварително условие.</p> <p>Има няколко вида PPM. Един от тях, наречен работно обучение (job training), включва служители, които се местят от една работна позиция на друга в същото предприятие. Целта е да се увеличат интереса и мотивацията на работниците.</p> <p>Вторият важен вид PPM е да се позволи на някои служители да се обучат извън предприятието, без да се причиняват проблеми за работния процес. Така служителите ще бъдат заместени от нови работници, които ще изпълняват задачите им.</p> <p>Това е инструмент, който позволява, от една страна, на нови служители да усвоят умения и знания чрез работния опит и, от друга страна, на опитните служители да постигнат подобряване на професионалните си компетенции, допринасяйки за увеличение на конкурентоспособността на предприятието (докато работникът участва в преквалифициращ обучаващ процес, работник без опит, който е обучен предварително, заема работното място).</p> <p>Този модел е създаден в страни от Северна Европа в средата на 90^{те}, за да осигури нуждите за гъвкавост на обучението, от които се нуждаели предприятията и човешките ресурси.</p>
Очаквани ползи	<p>Ротацията на работните места може да подобри уменията и компетенциите на работник чрез обучение, да въведе нови служители в предприятието като заместници и други:</p> <ul style="list-style-type: none">• Обучаваните работници повишават компетентността си благодарение на участието им в процес на обучение, който отговаря на нуждите на работата.• Заместващия работник (този без опит) има достъп до качествен процес на обучение и последващ истински работен опит, повишавайки възможността да получи работа, когато предприятието има нужда от нови работници.• Предприятията адаптират човешките си ресурси към новите професионални потребности. Така ще се подобри продуктивността и конкурентоспособността. Процесът на обучение не влияе на системата на производството, тъй като отсъстващите се заместват. Освен това, ако предприятието има нужда от човешки ресурси, получава работници, които вече познава.• Размествайки обучаваните по работните места, PPM може да е



	<p>чудесен начин за засилване на кохезията на екипа с отражение и върху разходите.</p> <ul style="list-style-type: none">• Предприятието си изгражда репутацията на добър работодател, който развива служителите си.• Анализът на нужди от обучения се свързва с плана за развитие на предприятието.
Кога се използва	<ul style="list-style-type: none">• Важно е да се представят на участниците предимствата от ротацията в по-широкия контекст на квалификацията и кариерата им.• Целият процес трябва да е прозрачен. Трябва да е ясно какво се цели да се постигне чрез ротацията и защо определени индивиди са избрани да участват.• Трябва да има съгласие за изчистени графици, с възможността обучаваните да се върнат на мястото от преди ротацията, след като завърши дейността по развиване.• Трябва да се установят целите на обучението и изискванията за нива на представяне по време на ротацията в контекста на изискванията за практичен опит и да се въведат в структурата за преглед на похвалата на представянето в предприятието.
Методология	<ul style="list-style-type: none">• Консултантски услуги: Проучване и анализ на работната среда, в която процесите ще се развиват.• Изработване на планове за обучение, съобразени със съответното работно място: Методологията, използвана за идентификация на нуждите от обучение и последващото оформяне на планове за обучение е „управление по компетенции“ (Management by competences).• Избор на участници (работници, които да бъдат обучавани и заместници): Изборът се прави чрез интервюта, чрез които се избират хората с най-подходящи потенциал за обучение и технически умения. По време на избора се обръща внимание на комбинацията от аспекта на нагласата (склонност да се участва в програмата) и аспект на възприемчивостта.• Разработване на процес на обучение за заместниците: Обучението на заместниците трябва да отговаря на модела на компетенции, обединяващ необходимите знания, умения и възприемчивост за упражняването на дадената работа и възможността да се решават професионални проблеми по гъвкав и независим начин.• Период на ротация на работните места: Период на обучение на заместниците от заместваните работници. Обучаващия за работното място ще бъде замествания работник, чийто място ще бъде заемано от хора, които те ще определят. <p>Методологията за развиване на процеса на обучение цели да се обединят различните области, които си взаимодействат в професионалното обучение, за да се насърчи постигането на задачите в работата:</p> <ul style="list-style-type: none">- Област на обучение: набляга на придобиването на техническите и професионалните умения в работата, които ще използва на последващ етап, както и постигането на разнообразни ключови компетенции.- Психосоциална област: набляга на придобиването на социални умения и възстановяването и/или придобиването на умения за работната среда, като отговорност, работа в екип, разрешаване на конфликти и други.



	<ul style="list-style-type: none">- Работна област: набляга на придобиването на практика и професионален опит, докосването с организационните среди, типични за различните предприятия.
Ограничения за МСП	<ul style="list-style-type: none">• По-подходяща е за средни и големи предприятия, защото изпращането на служители на обучения е свързано с дългото им отсъствие от работа• Висшето ръководство рядко участва в ротацията на работните места, защото е трудно да бъдат заменени от хора с малко опит• Цената за обучението на персонала и заместниците е висока
Примери и практики	<u>Глен Роял</u> <u>Снежан и спортен комплекс „Нюмилнс“(ССКН - Newmilns Snow & Sports Complex)</u>



УЛАВЯНЕ НА ЗНАНИЯ	
Описание	<p>Улавянето на знания е често срещан метод за трансфер на знания. Въпреки че често не е най-ефективния метод, той е добре видим и най-лесен за разбиране. Въпреки всичко, библиотеките (истински или виртуални) са пълни с книги, които са допринесли до голяма степен за основните на знанията ни.</p> <p>Улавянето на знания е процес, които включва идентификация, формализация, извличане, опаковане и публикуване (Забележка: elicitation и извличането до голяма степен са комплексни и за това имат собствени наръчници, които да помогнат при прилагането им). Отнема много време и труд. Но, когато е извършен правилно, може да позволи на знанието да се прехвърля от един на много, независимо от време и място.</p>
Очаквани ползи	<p>Използвайки метода улавяне на знания, предприятието може да получи изгода по много начини. Някои от тях, представени чрез проблеми и насочени към по-млади служители са:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ако уловено знание не може да се намери на първата страница с резултати при търсене в Google, представител на младото поколение или ще спре да търси или ще проведе ново търсене. Вероятността да не отидат на следващата страница с резултати от търсенето, за да намерят това, за което търсят, е голяма.• Историите изискват прекалено много време и изглежда не са нещо, от което представител на младото поколение, за да добият представа за знанието, което се предлага. „Стигни до същността и ми кажи каквото трябва да знам и тогава ме попитай дали имам нужда от повече информация“, е често срещано искане на това поколение.• Знанието под формата на „малки залъци“ или „парчета“ има най-добър шанс да бъде прочетено или усвоено от хора от всички възрасти.
Кога се използва	<p>Често усилията, необходими за улавянето на знания, пречат то да се случи. Представете си, че тъкмо сте приключили проект и сте научили нещо ново, което мислите, че колегите ви могат да сметнат за полезно. Но нямате енергията или мотивацията да го документирате по начин, който мислите че ще помогне на някого да разбере какво всъщност сте свършили и научили. В този случай, шаблон от една страница за улавяне на знания (използван и при метода „Себе-улавяне на знания“) може да се използва за улавянето на толкова информация за някое важно знание или опит, че ще подтикне някого да стигне до източника и да разбере повече.</p>
Методология	<p>Следните стъпки се използват, за да ръководят жътваря на знания през основните дейности, необходими за събирането и улавянето на знания, които да се използват и адаптират от други:</p> <ol style="list-style-type: none">1. <u>Идентифицирайте клиент за знанието.</u> Имайте точен клиент – настоящ или бъдещ – наум, когато обмисляте нуждата да уловите знания. Кой ще използва знанието, на чий нужди ще отговаря и как ще се осъществява достъп до него?2. <u>Идентифицирайте общност на практиката,</u> свързана със субекта,



	<p>независимо дали наистина съществува такава или не. Практикуващите ще са източник на знание на първо място, потребителите в бъдеще и тези, които валидират събраното знание. Ако такава общност не съществува в момента, обмислете ангажирането на хора от съответните социални или лични мрежи на източниците на знание, които имате намерение да използвате.</p> <p>3. <u>Изяснете си какво всъщност представлява уловеното знание</u>. Какъв е обхвата? Знание, което се пакетира и публикува, трябва да покрива определена област на бизнес дейност или субект – ограниченията могат да осигурят фокус.</p> <p>4. <u>Съберете всякакъв съществуващ материал</u>, на който можете да базирате знанието, което сте уловили и търсете за основни насоки. Осигурете допълнителни материали, така че хората да могат да разберат целта и контекста на знанието. Съществуват ли основни насоки, които да извлечете от материалите?</p> <p>5. <u>Извлечете знание</u> от отделни личности, екипи и групи със сходен опит. Това може да се постигне чрез ретроспективни интервюта на индивиди или официални процеси на обучение и срещи (Преглед на дейностите, ретроспекция и други), които са разработени да събират и улавят научени уроци, добри практики и други подобни от скорошни проекти, дейности или събития.</p> <p>6. <u>Извлечете знанията</u> в удобни и наистина отнасящи се до същността „парчета“, които представят ключови заключения, научени уроци и практики на източниците на знания. Ако знанията се събират от няколко източника, идентифицирайте общото и съдържателно знание.</p> <p>7. <u>Подредете и опаковайте знанието като мислите и за клиента</u>:</p> <ul style="list-style-type: none">• Постройте чек-листа или ръководство с примери и истории. Те би трябвало да информират потребителя на знанието: „Какви въпроси трябва да си задам?“ „Кои са стъпките, които трябва да изпълня?“• Ако е възможно, илюстрирайте с примери, истории, снимки, модели, цитати, видео и звукови записи.• Разработете карта на процеса и свържете отделните парчета знание в съответните към всеки процес под-процеси, дейности и елементи на входа и изхода.• Разработете списък с въпроси от знанието и подредете изведените парчета около тях. Проектирайте въпросите така, че да отразяват съдържанието на знанията, които събрани от източниците и да подтикват другите към размисъл.• Включете връзки към хора. Сложете хиперлинк към личната страница или е-мейла на източника на знания, когато го споменавате в текста. Включете списък с всички хора, които имат някаква връзка към съдържанието и/или препратка към съответните общности на практиката или други мрежи. <p>8. <u>Валидирайте ръководството</u>. Пуснете ръководството в обръщение сред съответните общности на практиката и източници на знания. Задайте им следните въпроси: „Ръководството правилно ли отразява твоите опит и знания?“ „Има ли нещо, което би добавил?“</p> <p>9. <u>Публикувайте знанията</u>. Качете и управлявайте знанието на място, където да е лесно търсено, намерено и достъпно за общността и други потенциални потребители. Често това е интранета на предприятието</p>
--	---



	<p>под формата на дигитален актив. Новите социални медии също са лесни за достъп и публикуване без да се налага да се овладяват програмиране или системи, необходими за създаването на съдържание в интернет. Такива медии са wiki-та, блогове и системи за управление на съдържанието.</p> <p>10. Инициирайте процес на обратна връзка и собственост. Насърчете обратната връзка от потребители, така че да се намират и премахват препоръки, които не са валидни. Създайте чувство на ангажираност, че „ако го ползваш, трябва и да добавяш към него и да го развиваш“.</p>
Ограничения за МСП	<p>Сред много от организациите, в които се е въвеждало улавянето на знания, са наблюдавани следните проблеми и прегради:</p> <ul style="list-style-type: none">• <u>Опит да се улови прекалено много</u> – Усилията при улавянето на знания трябва да се концентрират върху това, от което потребителите на знанията имат нужда, а не опита да се улови всичко, което се знае за определена тема. Основите как да се прави нещо или фундаменталните знания най-вероятно вече са документирани някъде в ръководство, наричник или друго подобно. Акцентът трябва да е върху това, което не е широко разпространено, ново учение, или друго знание, което принципно не се документира по обикновения начин• <u>Подценяване на времето и усилията</u> – Събирането на знания и представянето им по начин, по който хората биха могли да го използват наново и възприето е трудоемък процес. Например, може да отнеме осем часа да се извлекат шепа важни парчета знание или изводи от едночасово интервю с експерт.• <u>Събирането на знание, което не се използва</u> – освен ако не сте идентифицирали за какво се интересуват потенциалните потребители на уловеното знание, съществува голяма вероятност, че няма да е това, което други биха сметнали да е от полза.• <u>Допускането, че един размер е подходящ за всички</u> – когато става на въпрос за методи за представянето на уловено знание е важно да се разберат изискванията на хората, които ще са получатели. Някои хора смятат четенето на текстове за полезен начин да се научи нещо. Други учат по-добре като слушат звукова версия на знанието, споделено от някого или като гледат видео запис на някой, който говори или извършва определена дейност.
Примери и практики	<p>Този метод се използва несъзнателно още откакто хората пресъздават и пренасят знание. Използва се, например, съзнателно или не, когато се пишат учебници.</p> <p>Препоръка на Капджемини</p>



МЕНТОРСТВО	
Описание	<p>Процес, който помага на работника да извършва по-ефективно работата си през различните етапи на развитието и кариерата му в предприятието. Също така подпомагат натрупването на управленски умения ползвайки опита на служители с по-големи компетенции и по-висока позиция в йерархията на организацията.</p> <p>Основната цел на менторството е да се подпомогне процеса на адаптация и развитие на служители на предприятието като им помага да разберат културата, правилата, начините за вземане на решения и стандартните методи за решаване на проблеми в компанията. Тези цели се постигат чрез индивидуално обучение.</p> <p>Менторът осъществява обучение за друго лице – протежето (mentee).</p> <p>Необходимо е процесът на менторство да отговаря на няколко условия, за да е успешен:</p> <ul style="list-style-type: none">• Менторът трябва да е личност с успехи – авторитет и пример за следване в работата му.• Протежето трябва да се чувства сигурен в ментора си.• Менторът е дал пълно съгласие да споделя опита, знанието си, др.• Протежето, което следва стъпките на ментора си, трябва да е силно мотивирано на се учи как да използва тези опит и знания в развитието на кариерата си.
Очаквани ползи	<ul style="list-style-type: none">• Повишаване квалификацията на служителите• Усъвършенстване и развитие на управленски умения• По-бързи адаптация и развитие на новите служители• Помощ в развитието на кариерата• Идентифициране на умения и квалификации, които не се използват• По-добро напасване на служителите към задачи• Подобряване на вътрешната комуникация (в предприятието)• Обективно оценяване на компетенциите на служителите• По-бърза идентификация на служителите с компанията
Кога се използва	Предприятия и организации, които са мотивирани от безпокойството, че пенсиониращите се работници значат огромни загуби на незаменен интелектуален капитал.
Методология	<p>Процесът на менторство е съставен от пет етапа или фази:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Подготовка2. Първата среща3. Планиране на общата дейност4. Диалог5. Наблюдение на менторската дейност и край на процеса. <p>Фазата на планиране се състои от две части: менторът анализира себе си и събира информация за протежето, очакванията му, предишния му опит и др. По време на етапа на първата среща менторът и протежето изясняват целите си и се опитват да създадат взаимоотношения на кооперация. При етапа на планиране се поставят цели, график и др. Диалогът като отделна фаза се използва за наблюдение на процеса на менторство и да се направят необходимите промени и корекции, ако е</p>



	<p>необходимо. Менторството приключва, когато менторът забележи, че поставените цели са изпълнени и протежето може да продължи дейността си самостоятелно.</p> <p>Менторът може да използва различни подходи като: коучинг, обучение, дискусии, съветване и др.</p> <p>Без значение от вида на взаимоотношения между ментора и протежето, най-важно е те да позволяват активно използване на опита в предприятието и адаптирането на нивото на трудност към нивото на развитие на дадения служител. Опитът рядко се споделя лесно и само дългосрочен и непосредствен контакт позволява споделянето на знания по използваем начин. В компаниите, използващи менторството на практика, има правило, че новият служител, независимо от позицията му, е под грижата на човека, който го представи в организацията. Менторът участва във всички задачи на протежето – особено при контакт с клиенти, нужда от съвети, планиране и други. Практиката показва, че качеството на подкрепата и вида отношения, които се създават през този период между новия служител и предприятието, имат ??? въздействие върху кариерата на личността във фирмата.</p> <p>С времето, новият служител ще става все по-независим, но ще продължава да иска съвети, опит и знания от ментора. Ако протежето вижда, че менторът му има успехи и има възможността да наблюдава как се постигат те, ще е много възможно да даде всичко от себе си за постигането на подобни резултати.</p>
Ограничения за МСП	<p>Менторството няма да е успешно в предприятия, които:</p> <ul style="list-style-type: none">• Липсва грижа за служителите, има високо текучество на персонала• Липсва ясна политика на оформяне на кариерата• Съществуват много официални отношения между служителите• Възрастния мениджър, който е ментор на неколцина млади работници, не се учи как да използва дигитални инструменти и основава обучението на формални ежемесечни срещи
Примери и практики	<p>Блек & Вийтч: Пери и няколко други възрастни началници и ключови технически работници в Блек & Вийтч участват в програма за поетапно пенсиониране, развита, за да намали работата им, им даде време да реинвестират знанието си в предприятието и да им даде малко свободно време да се настроят към пенсионерски живот. Понякога дейностите на Пери по трансфера на знания включват осъвременяване на 80-страничен тренировъчен указател, за да се включат промени, които са направени през последните години. Но той много от времето си за, както той го нарича, „неформално менторство“ на около 30-40 служителя, които трябва да са усвоили някои от неговите неосезаеми умения, докато си отиде – като да се пазариш с бразилец. „Никога не съм бил достатъчно креативен, за да разбера как да пиша“, казва Пери.</p> <p>Американ Експрес: Друг вариант е да се фокусирате върху специфични отдели в предприятието. Така направили от Американ Експрес, където концентрирали усилията си върху възрастните служители от технологичните отдели. В този случай, това е предпочетеният вариант, защото трансферът на технически знания по-лесно се насочва.</p> <p>Procter & Gamble: Проктър и Гембъл се концентрирали върху това,</p>



	което наричат „съединители“, което значи възрастни технически работници с много връзки и влияние в предприятието.
--	---



	МУЛТИМЕДИЕН ПРЕНОС
Описание	Знанията се пренасят в мултимедиен формат, забравяйки участието на човека, който пренася знания (видео – звук – мултимедия). Тази информация може да се споделя и научава по по-гъвкав начин от много хора.
Очаквани ползи	<ul style="list-style-type: none">• Спестява време – след събирането на информация в мултимедиен формат.• Информацията винаги е достъпна за всеки, дори лицето, от което са пренесени знанията, да е напуснало предприятието.• Знанията могат да бъдат събирани и групирани.• Лицето може да преглежда и преслушва информацията колкото пъти му е необходимо.• Знанието остава в предприятието.
Кога се използва	Предприятия и организации, които са мотивирани от притеснението, че знанията са важна ценност, която не трябва да се губи.
Методология	<p>Когато информацията е събрана в мултимедиен формат, лицето, което иска да придобие знания (ново в работата), просто трябва да вземе мултимедийния формат и да му хвърли поглед в офиса или вкъщи, или с група от хора, които са в същото положение.</p> <p>Тази методология може да се използва паралелно с други методи за трансфер на знания.</p>
Ограничения за МСП	<ul style="list-style-type: none">• Проблеми при записването, отхвърляне от работника.• Не могат да се дадат отговори на въпроси на учения.• Ако процедурата се промени, записаните знания стават невалидни.



	УРОК ПО ЕДНА ТЕМА
Описание	<p>Урокът по една тема се представя като непрекъсната техника за размножаване на обучения. Едновременно той е и метод и инструмент.</p> <p>Той е една от съставните части на стълба „подобряване на know-how-то на подхода към качеството ТПП – Тотална продуктивна поддръжка (Total Productive Maintenance) в индустриалния сектор, разработен и въведен през 1971г. в Япония.</p> <p>Урокът по една тема, както казва името, се отнася само до една тема. Състои се във формализиране по ръкописен начин на решаване на ситуация, която може да доведе до инцидент в производството или поддръжката, и чието решение е получаване на ново знание или подобряване на достъпното. Формализацията се извършва от експерт и работник.</p> <p>Използва се главно при подхода на качеството в индустриалната среда в големи предприятия, производството и поддръжката. Може лесно да се прехвърли в малки и средни предприятия.</p> <p>Урокът по една тема се основава на една страница, която е в съответствие с общ шаблон.</p>
Очаквани ползи	<p>Незабавния пренос на знания протича между експерт и един или повече новопостъпили като избягва инцидент и формализира решението на проблема. Преносът на знания на дадена тема между работници.</p> <p><u>За пряко свързания работник:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Да стои настрана от инциденти• Разбиране за направените грешки• Придобиване на знания и умения• По-добро управление на проблемни ситуации <p><u>За всички работници:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Бързо придобиване на знания и оперативни умения• Постоянно себе-изграждане• По-добър контрол върху инциденти• Капацитет за инициатива, очакване <p><u>За предприятието:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Процесът на подобрене продължава и след обучението на работниците• Обединяване и развитие на оперативните умения на работниците• Капитализация на умения и знания и разпространението им сред засегнатите работници• По-добро управление и намаляване на инцидентите• Дефиниране и споделяне на добри практики



	<ul style="list-style-type: none">• Печалба под формата на време и средства за обучение• Подобряване на представянето
Кога се използва	<p>Съществуват няколко вида урок по една тема, доколкото се отнася до решаването на проблем, подобряване или развиване на знания по определена тема.</p> <p>Този метод е широко използван в индустриалните предприятия, но може да се пренесе и в други бизнес отрасли.</p>
Методология	<p>В зависимост от частите на урока по една тема, методът за разработването му ще е различен.</p> <p><u>Фаза на „разработване“ на урок по една тема:</u></p> <p>Устен разговор между работници и експерти, за да се формализира урокът по една тема. Съдържанието на урока е разработено, написано и илюстрирано с планове и снимки от засегнатите участници и се изписва на една страница.</p> <p>Упражнение: след инцидент, експертът помага на работника, който се е справил с него при решаването на проблем и формализацията на урок по една тема, който трябва да се разпространи. Това е моментът на пренос на знания и оперативни умения, свързани с инцидента.</p> <p><u>Фаза на „използване“ на урока по една тема:</u></p> <p>Най-общо продължава 5 до 10 минути. Уроците по една тема се капитализират и се оставят на разположение на работници в хартиена форма и/или дигитална форма за справка. От тогава е въпрос на себе-обучение на работниците.</p> <p>Урокът по една тема може и да се проведе по време на среща или размяна на практики, което е препоръчително за динамичния пренос на знания и оперативни умения.</p>
Ограничения за МСП	<p>Средното управленско равнище трябва да убеждава и открива грешки на работниците, за да ги преобразуват във възможността за последните да се учат, вместо да бъдат наказани.</p> <p>Отношението към разпространението на уроци по една тема е много важно. Ефективността на разпространението и приемането на тази практика от работниците ще зависи от това какъв подход е избран. Препоръчително е да се измерва качеството на разпространението като така се измерва и преносът на знания и умения.</p>
Примери и практики	<p>Урокът по една тема се използва в индустриалния сектор в Япония в Тойота, но и в големите компании, които имат подход към качеството.</p> <p>Използва се и във Франция от АрселорМитал като съставна част на подхода към качеството ТПП (TRM). Във фабриката във Фос сур Мер, е по-разпространен като инструмент, отколкото като метод.</p>



	ПОМОЩ ОТ РАВНИ
Описание	<p>Помощ от равни (ПоР) е друга техника за знания, използвана за улесняване на обмена или прехвърлянето на знания. Помощ от равни е подпомогната среща или семинар, на който колегите от различни екипи споделят своя опит, идеи и знания, с един човек / екип, който е поискал помощ при посрещането на предстоящо предизвикателство или проблем.</p> <p>За ПоР среща екипът на проекта кани колеги, които да им подпомогнат при значим проблем, който отборът е срещнал. Поканата е по инициатива на ръководителя на проекта, когато той мисли, че експертите биха могли да бъдат от полза. Обикновено 4-5 "равни", от други екипи, се събират на избрано от канещия екип място. Подпомагането може да продължи от ½ до 2 дни, през които екипът, и тези, които са дошли да помагат, обсъждат проекта. Екипът събира предложения от колегите си. Помощниците също печелят, защото се учат както от екипа, така и от "равните" си. Екипи, които търсят помощ, не са задължени да използват предложенията, които са направени, въпреки че повечето участници смятат, че са от голяма полза за разрешаването на проблема. Някои ПоР се свикват в началото на проекта, а други по-късно - в зависимост от нуждите на отбора.</p>
Очаквани ползи	<p>Помощта от равни носи прозрения, помощ и знания от хора извън организацията, защото колегите носят собственото си знание.</p> <ul style="list-style-type: none">• Включва "външни" перспективи, които водят до нови възможности, опции и идеи, защото екипът и колегите споделят каквото знаят и предлагат, използвайки опит, добри практики и научени уроци.• Разработка "какво и двамата знаем" за изискванията на проект или задача, което се залага срещу "какво е възможно да се случи" (на базата на предишни успехи на "равните"). <p>Допринася за споделянето на учения и развива силни и често нови контакти в цялата организация.</p>
Кога се използва	<p>Работниците са по-склонни да използват знания и идеи от "равни" преди да започнат проект или задача. Ключът към успешна помощ от равни е използването му да се планира след като отборът е изчерпал своите знания, създал е свои планове, но преди началото на изпълняването.</p> <p>Хора/екипи, които свикват помощ от равни, не са задължени да използват предложенията, които са другите са направили, въпреки че повечето участници смятат, че са от голяма полза за разрешаването на проблема. Важно е да се поканят асистенти, които са "добри колеги", а не свръх критични и доминантни във всяка дискусия.</p>
Методология	<p>Свикващият екип трупа предложенията на колеги и помощниците се учат както от проекта, така и един от друг. Помощта от равни обикновено се състои от 4-6 човека и времето за изпълнение може да е между няколко часа и няколко дни.</p> <p>Използването на водещ зависи от това, колко умело свикващия човек/екип борава със собственото си поведение. Те ще могат по-добре да се концентрират върху дискусията ако има водещ.</p>



	<p>Това е среща на вашия отбор. Вие я свиквате когато и ако искате, каните тези, които смятате, че ще са от помощ, поставяте цели, които смятате, че са от помощ и решавате сами дали да използвате дадените съвети. Вие направлявате срещата, така че да получите каквото искате.</p> <ul style="list-style-type: none">• Поставете ясни цели, които да адресира помощта от равни. Препоръчително е екипът ви да има възможността да обсъди предварително какво най-много му е необходимо. Колкото по-недвусмислено поставите целите, толкова по-ефективна ще е срещата.• Предварително пратете целите на помощниците, както и малко основен материал, за да са подготвени.• Спрете по време на срещата, за да видите какво е и какво не ви е от полза. Това е ваша среща – ако не получите каквото искате, я насочете в подходящата посока.• Мислете като за работна сесия, не презентационна такава.• Целият екип трябва да присъства на срещата (ако е голям – поне по един представител за всяка част), така че да учат и да задават въпроси.• Дайте на помощниците малко време за тях си. Ще получите по-добри препоръки, ако те могат да говорят свободно помежду си – извън присъствието на екипа.• Мислете за срещата като за дискусия между членовете на екипа и помощниците. Следните предложения могат да служат като дискуссионен формат:<ul style="list-style-type: none">- Като лидер се въздържайте да отговаряте на всеки или повечето коментари, които ограничават дискусията до реплики между лидер и отделните помощници- Когато помощник направи предложение, попитайте: “Кой има друго мнение по въпроса?” или “Бих искал да чуя мнението и на другите по въпроса?”- Разпръснете членовете на екипа и помощниците около масата.- Подредете стаята така, че лидерът да не е в центъра – той може да започне срещата в едната страна на стаята, но по-късно да седне някъде по мястото на конферентната маса, за да демонстрира визуално, че той не е център на дискусията. <p>Много е важно екипът да се срещне няколко дни по-късно за да прегледат каквото са научили от помощта от равни и какво ще използват. Без тази последваща среща, много от натрупаната по време на срещата енергия ще изчезне. Срещата може да изглежда по следния начин:</p> <ul style="list-style-type: none">• Представяне: помага се на дискусията, ако присъстващите знаят за опита и знанията на останалите в стаята. Дори само един или двама участници да не се познават добре, представянето ще помогне на групата.• Цели: като ръководител на проекта изложете целите си за дискусията и разписанието.• Презентация и дискусия: представете всякаква информация, която имате и която не е била включена в предварителните документи – неща, за които се безпокоите и въпроси, които са много важни за вас. Често е от помощ ако различните членове на
--	--



	<p>екипа представят отделните части, върху които работят. Не чрез формална PowerPoint презентация, а чрез предоставянето на достатъчно информация, така че да се инициира диалог на определена тема.</p> <ul style="list-style-type: none">• Време за помощниците да поработят самостоятелно: Когато всички проблеми и данни са представени, свикващият екип трябва да остави помощниците насаме, за да помислят върху препоръките си. Може да има дърпане от страна на екипа или помощниците, групата да остане заедно – групи рядко избират да се разделят. Но времето, което се дава на помощниците е много важно, за да: 1) формулират добре и съгласуват препоръките си и 2) повишат количеството научени неща от самия помощник.• Препоръчване: Двата отбора се събират отново, за да могат помощниците на предложат препоръките си.• Отзив на помощниците: Свикващият екип дава отзив за оценка на това, което смятат им е от помощ. Това не е време за решаване – свикващият екип ще решава по-късно, по време на собствената си среща.
Ограничения за МСП	Този метод се използва при трансфер на “нови” знания. Първоначално не е създаден за МСП-та, но може да се използва, когато в предприятието има персонал с творчески подход.
Примери и практики	Помощ от равни в Бритиш Петролеум



ИНТЕРВЮ ЗА СЕБЕ-КОНФРОНТАЦИЯ	
Описание	<p>Интервюто за себе-конфронтация е индуктивната конфронтация на работник с една от работните му ситуации, която е записана (видео или звук).</p> <p>Интервюто за себе-конфронтация е конфронтацията на работник със запис на някоя от работните му дейности (клип, звук). Ж. Теуреау, етнолог, стои в основата на тази идея. Тя позволява да се идентифицира същинската работа на работника (или поне част от нея) и в частност какво той прави понякога без собственото си знание, защото не го осъзнава. Я. Клот, психолог, говори за разкриването на “детайли от работата”. Но това не е единственият обект на този метод. Тук се включва и извеждането на нови познания за работника, който, виждайки се да го върши, неминуемо променя отношението си и открива от дистанция същността на работата.</p> <p>Изисква се работникът предварително да е интервюиран, за да се разбере какво извършва, да бъде наблюдавана дейността и да бъде сниман в действие.</p> <p>Посреднически участник, консултант, който практикува този метод, пита работника какво прави, защо го прави и да обясни значенията на жестовете, стойката, движенията, обикалящата го среда (звуци).</p>
Очаквани ползи	<p>Интервюто за себе-конфронтация позволява идентифицирането на косвени умения и знания, които чрез този опит се преобразуват в явни за работника и всички други. Тогава тези знания могат да бъдат пренесени. След това е необходимо да се капитализират данните, за да могат да бъдат споделени.</p> <p><u>За работника:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Чрез това упражнение работника наблюдава какво прави и като го анализира става наясно с всичко, което понякога прави без да го съзнава. Тогава той може да си обясни логиката на дейността.• Работникът придобива нови умения: know-how, за да анализира собствените си дейности и така да ги засили, да ги направи по-ефикасни. Разбирайки логиката на действията си ще е в състояние да оформи наново собствените си знания и умения в други ситуации.• Работникът ще може да обясни на други начинът, по който извършва дейността и защо е избрал този начин, предавайки по този начин знания. <p><u>За предприятието:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Капитализация на умения и знания, обединяването, развиването, и споделянето им.• По-компетентни работници.• Работник, който може да предава знания, защото знае как да обясни как и защо действа по определен начин за постигането на определен резултат.• Видео записът на дейността на работника може да се използва като инструмент за обучение.



Кога се използва	Интервюто за себе-конфронтация е интервю, което се прилага по време на анализ на работни ситуации, които се считат за критични или деликатни от към умения за предприятието.
Методология	<p>Консултантът трябва да изгледа заснетия материал, допълвайки с детайли, които е изпуснал по време на интервюто и наблюдението на работника. Той ще анализира последователността на работа на работника, за да може заедно с последния да определи индикаторите, които се използват, за да се направлява работата. Ролята на консултанта е от решаващо значение – да изкара на преден план същинската работа.</p> <p>Работникът за първи път ще може да наблюдава себе си отстрани. Чрез въпроси и отговори между консултант и служител се осъществява фин анализ на дейностите. Така на преден план се изкарват косвените знания и умения, спецификата на дейностите.</p> <p>От голямо значение са и условията, при които се провежда интервюто за себе-конфронтация – наличието на тиха стая, в която да не ви безпокоят. Освен това консултантът трябва добре да познава този метод.</p> <p>Видео записите позволяват да се изгледа работната последователност колкото пъти е необходимо и да се видят наново подробности, нови детайли и да се зададат въпроси за по-добро разбиране.</p>
Ограничения за МСП	<ul style="list-style-type: none">• Използвайте консултант, който практикува тези методи за анализ на работни ситуации.• Вземете разрешението на работника да го снимате в дадена ситуация.• Дайте му време.• За интервюто е нужна е тиха стая.
Примери и практики	Интервюто за себе-конфронтация се използва във Франция от изследователи и анализатори на труда.



РАЗКАЗВАНЕ НА ИСТОРИИ	
Описание	<p>"Назад в мъглата на времето, когато само монасите и монархията са могли да пишат, е имало три начина, по които сме учили: първият е чрез използване. Когато това не е вършило работа, или сме искали да се подобрим - сме гледали как някой, който знае как се прави, го прави. След това, в края на деня, когато слънцето залязвало и било прекалено тъмно, за да видим това, което някой е правил - сме слушали как той разказва за времето, когато ..." (Weaver - Grazing Animals Project, 2003).</p> <p>За бизнеса, разказване на истории е един от най-подценените, но ефективни инструменти. Ако започнете да промените начина, по който предавате информация към служителите си за нуждите и идеите на предприятието, бързо ще забележите колко влиятелен може да бъдете като ефективен разказвач. Както любимите ви книги, филми и телевизионни предавания ви грабват вниманието и ви предават съобщението си, така и вие можете да правите същото във вашата компания.</p>
Очаквани ползи	<ul style="list-style-type: none">• Историите помагат на хората да предадат оскъдни знания, които иначе трудно биха могли да бъдат казани.• Разказване на истории помага много в ситуации, в които има много култури.• Историите са запомнящи се, съобщенията им се "залепват"; Словесно разказване на истории има по-голямо въздействие от колкото слагането им в книжлета, на видео или онлайн. <p>При разказването на истории, трансферът на знания протича:</p> <ul style="list-style-type: none">• бързо: Разказването на истории предава идеи цялостно. Слушателите могат да разберат сложни идеи не laborously, на части, а наведнъж, под друга форма, пренасяйки я като с едно щракване.• естествено: Разказването на истории е като роден език, който използваме още от двегодишни. За разлика от него, абстрактният език, който научаваме около осемгодишни или по-късно е като чужд език, с който рядко се чувстваме толкова удобно колкото с родния.• кристално: Използвайки този естествен и вековен метод за комуникация, ние по-лесно разбираме хаотичния свят като ни свързва с време и място и човешката цел на поредица от събития, за да придобият смисъл.• достовърно: Историите могат да предадат дълбоки и всеобхващащи истини, докато абстрактният език е склонен да изрязва части.• сътрудничейки: В абстрактни дискусии, идеите се насочват към нас като ракети, нападащи пространството ни и каращи ни да приемем мислената рамка, създадена от друг. Възможностите ни се ограничават до две – да я приемем или да я отхвърлим, с всички последствия за да-не конфронтация с победителя-губещия. За разлика от тях, „родните“ ни носят идеи по сътруднически начин, нежно подканяйки ни да следваме историята рамо до рамо със слушателя. Прилича повече на танц, отколкото на битка.• убеждавайки: Когато слушателят следи история, съществува възможността самият той да си измисли паралелна история в собственото му обкръжение. Тъй като всички обичаме



	<p>собствените си творения, „съвместно създадената“ история става наша и е нещо, което обичаме и за което сме готови да се бием.</p> <ul style="list-style-type: none">• точно: Преди развитието на мигновени международни комуникации е имало по-малко разбиране за условията, в които се зараждат знания. Докато комуникациите са били между хора от едно село, или местност, или град, е можело да се предположи, че условията са били еднакви. След развитието на мигновените международни комуникации, предположението за еднаква среда все по-очевидно и често е просто напълно грешно. Разказването на истории показва средата, в които са се развили знанията и за това е нормално средство за точен пренос на знания.• интуитивно: Знаем повече, отколкото осъзнаваме. Ролята на косвените знания все повече нараства, защото са най-ценни. И все пак, ако не знаем какво представлява, как да го предадем? Разказването на истории дава отговор, тъй като чрез чувствено разказване на история предаваме повече отколкото осъзнаваме. Тялото ни поема задачата и го прави вместо нас, без осъзнаване. Така, въпреки че знаем повече, отколкото сме в състояние да изкажем, можем, чрез разказване на истории, да кажем повече, отколкото съзнателно знаем.• развлекателно: Абстрактните комуникации са тъпи и сухи, защото не са изпълнени с хора, а с неща. Като живи същества, ние сме привлечени от неща, които живеят и отблъсквани от бездейни неща като концепции. Историите оживяват и развличат.• въздействайки: РНИ не само затваря пролуката между знание и дейност. То премахва процепа като насърчава слушателя да пресъздаде идеята. В процеса на пресъздаване, слушателят дава начало на процеса на въвеждане в действие по такъв начин, че се премахва дупката.• чувствено: Въпреки всичко, изговорено за емоционална интелигентност, преките разговори за чувствата могат да бъдат неприятни. Разказването на истории позволява дискутирането на емоции по културно приемлив и елегантен начин.• интерактивно: За разлика от абстрактните разговори, РНИ е наследствено интерактивно. Разказвачът запалва искрата на историята, която слушателите пресъздават в собствените си мисли.
Кога се използва	<p>Разказването на истории не замества аналитичното мислене. То го подпомага като му дава среда и значение.</p> <p>Абстрактният анализ често се разбира по-лесно, когато е видян през погледа на добре избран пример във формата на история.</p> <p>Можете да използвате РНИ, за да предадете собственото си виждане за предприятието. Когато служителите чуят за мечтата ви да направите успешен бизнес, разказана красноречиво като приказка, те ще започнат да изграждат собствена картина за това каква точно ще е ролята им в този план. Свързвайки се здраво с бъдещето на предприятието, те ще имат по-голямо желание да са част от крайния резултат.</p> <p>Цяла история може да даде на хората причина да си вършат работата всеки ден. Представете им резултатите от дейностите им чрез въображаем или истински пример за това как работата им влияе на клиентите. Добиването на представа какво влияние имат посвещението и действията на служителите често може да им даде допълнителния тласък, от който се нуждаят, за да преминат отвъд професията си.</p>



Методология	<p>Разказване на истории е използването на истории в организацията като инструмент за комуникация, чрез който да се споделят знания.</p> <p>Работник ще разкаже на друг как да изпълни определена задача; често това ще е съпроводено от показването ѝ.</p> <p>Това винаги е съществувало в организациите. Използването му като съзнателен инструмент за споделяне на знания е от скоро.</p>
Ограничения за МСП	<p>Няма ограничения, особено в този сектор голяма част от знанията се трансферират устно от опитния работник към новопостъпилия.</p>



ПРИМЕР ЗА МЕНТОРСТВО: Американ Експрес

Пилотна програма в Американ Експрес дава на пенсионерите от близкото бъдеще по-малко работа и повече време да предадат опита си на следващите поколения

С baby boomer-ите, принудени да напуснат работната сила, подготвено ли ще е следващото поколение работници да продължи?

Този въпрос се е въртеше в главите на директорите в Американ Експрес през 2006, когато предприятието съставяше вътрешен екип за откриване на проблеми и предлагане на решения заради демографската „смяна“ в работната сила в предприятието.

Не след дълго, групата направи важно откритие: Не само огромен брой служители ще са в пенсионна възраст през следващите пет до десен години, но и предприятието е свършило малко, за да съхрани институционалното знание (знанието, което стои в предприятието), което ще вземат със себе си. От сложността на връзката с ключови клиенти до мейнфрейм компютърни езици, които вече не се преподават в училище – много от опитните работници притежаваха наистина важен know-how, който, ако бъде изгубен, щеше да излезе скъпо – ако не и невъзможно – да се възстанови в предприятието.

Това беше проблем без лесно решение според Джим Ротман, началник на групата за преобразуване на работната сила в Американ Експрес. Пенсиониращите се служители ще се нуждаят от стимули, за да влеят знанията си в компанията, а и ще им е нужно време. Експертните им знания трябва да се преведат и представят във форма, подходяща за младите работници, които ги получават. И след като ще е почти невъзможно да се извлекат знания от всичките напускащи работници, предприятието ще трябва да се цели в тези с най-ценните знания.

Пилотна програма, стартирала през 2008г.

Тези са условията, повлияли на програмата за поетапно пенсиониране на Американ Експрес, инициатива стартирала като пилотна през първото тримесечие на 2008г. Вместо да се пенсионира и да напуснат компанията в един момент, участниците постепенно предавали ежедневните си отговорности, замествайки част от свободното си време с дейности като менторство и обучения на майстор класове за наследниците си. Освен това, те получавали повече време извън офиса, за да правят каквото поискат – независимо дали ще е планиране на пенсионерския живот или благотворителност. Поетапният пенсионер продължава да получава част от предходната си заплата, обичайните хонорари и добавки, а в замяна предприятието задържало някои от най-ценните си служители година или повече след обичайната пенсионна възраст.

До сега, програмата е достъпна за служителите в два от отделите: технологичния, защото е най-лесно да се установи кои умения да бъдат предадени и финансовия, защото тук връзките са с най-важните клиенти на предприятието. Скорошните пенсионери в тези отдели могат да кандидатстват, за да са част от програмата.

„Това е лесна продажба на възрастните служители“, казва Ротман, „Позволява им да преследват страстите си, докато работят в Американ Експрес. И им позволява да оставят „завещанието си“ и да подготвят следващото поколение ръководители и експерти.“ Това също така им позволява да отбягнат някои от емоционалните и финансови препятствия, които носи внезапното пенсиониране.

**ПРИМЕР ЗА МЕНТОРСТВО: Блек и Вийч**

Всяка вечер по време на скорошно търговско пътешествие до Рио де Жанейро, възрастният заместник-президент Майкъл Пери преглеждаше свършеното през деня на вечеря с няколко млади служители, които го придружаваха. След като са го бяха видели в действие, те имаха много въпроси: Защо се стремяхме към компромис, след като бразилският клиент нямаше да се откаже? Как отчитате различните култури на британските, японските и южнокорейските бизнесмени, които бяха потенциални партньори в сделката?

Пери и колегите му се върнаха в главния офис на Блек и Вийч в Канзас Сити с добър напредък, който да отчетат по енергийния проект за \$1 млрд. Но 59-годишния директор беше сторил нещо, което щеше да излезе по-ценно за предприятието в следващите години, след излизането му в пенсия: беше прехвърлил някои от специфичните си умения за преговори в бъдещите си наследници.

Такова управление на знания все по-често се среща в компании, мотивирани от проблема, че стадата от baby boomer-и ще значат огромни загуби на незаменен интелектуален капитал. „Когато днес хората напускат предприятията, е възможно те да вземат знания, които ще са от голямо значение за бъдещето на бизнесите“, казва Дейвид ДеЛонг, бизнес консултант и автор на *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*. Независимо дали е ключова връзка с клиент, майсторството на стар компютърен език или просто знанието къде точно на компютърния сървър са запазени определени файлове, всеки бизнес е запазил частички информация и know-how, които не са записани в ръководство или на видео за обучение.

Неосезаема информация

Много компании стартират инициативи, целящи улавянето на критично за мисията знания преди да излезе през вратата и предаването им на младото поколение работници.

В началото на годината, Пери и още няколко възрастни ръководители и ключови технически работници от Блек и Вийч влизат в програма за поетапно пенсиониране, разработена да намали работната тежест, да им даде време да реинвестират знанието си в компанията и да им даде свободно време да се напаснат към пенсионерския живот. През някои дни, дейностите на Пери по трансфер на знания включват редактиране на 80-странично ръководство за обучение, за да включва промени, настъпили през последните години. Но много от времето му отива за това, което той нарича „неформално менторство“ на около 30 до 40 служителя, които ще имат нужда от неговите неосезаеми умения, когато той ги напусне – като преговарянето с бразилец, който се пазари трудно. „Никога не съм бил достатъчно креативен, за да си представя как да запиша тези неща“, казва Пери.

Малко от вдъхновението за инициативата на Блек и Вийч е дошла миналата година, когато ръководители на човешки ресурси участвали в група за изследване на „трансфера на знания между поколенията“, организиран от изследващ управлението Конференентен борд. Срещайки се периодично през деветмесечен период, представители на Блек и Вийч, Американ Експрес, Проктър и Гембъл и шест други компании сравнявали бележките си за най-добрия начин да осъществят предаването на знания от едно поколение работници на следващото.

ПРИМЕР ЗА РОТАЦИЯ НА РАБОТНИТЕ МЕСТА: Глен Роял

Глен Роял е малко предприятие за производство, специализирано във висококачествени малки кожени стоки. През ноември 2008г. компанията тъкмо беше закупена и имаше 12 служителя. Двама от работниците бяха избрани и повишени съответно в Мениджър производство и Надзорник на производство и поеа отговорността да наглеждат предприятието.



Използвайки най-качественото си шотландско брендиране, компанията си осигури добър пазар за износ в Япония, който се разшири бързо. Успешна пазарна кампания на Мениджъра производство отвори нови ниши на местните пазари, целящи се в харчещите много туристи в Търнбъри и други хотели за голф.

Това увеличение на търсенето позволи на Глен Роял да увеличи персонала в производството и в сътрудничество с ВЕА Айршир чрез ротация на работните места компанията създаде шест нови работни места. Те позволяват на предприятието да увеличи производството и да даде на част от персонала възможността да участва в обучения.

Компанията искаше да предлага договорени качествени продукти на клиенти, т.е. индивидуален дизайн и услуги. Но, това изискваше персонала да се обучи за дизайн и направата на мостри. Намерен беше обучаващ, който да осигури курс, точно напаснат на нуждите на предприятието, а разходите бяха отчасти покрити от проекта за ротация на работните места.

Беше нает стажант за ротация на работните места (CPPM), за да се позволи на персонала да бъде освобождаван за обучението. CPPM беше обучен до ниво, което позволяваше на работниците да отидат на специалното обучение, а моделът на ротация на работните места позволяваше и на CPPM да участва в обучението, осигурявайки бъдещото й наемане в предприятието – особено ако продължеше да расте и да се развива.

Чрез участие в ротацията на работните места компанията се надяваше да постигнат:

- Самоувереност при разговори с външни клиенти
- Широко познание за компютри и административни системи
- Разширяване на уменията и самоувереността в предприятието.

9 месеца след стартирането на ротацията на работните места предприятието докладва, че е постигнало поставените цели и дори повече.

ПРИМЕР ЗА РОТАЦИЯ НА РАБОТНИТЕ МЕСТА: Снежен и спортен комплекс „Нюмилнс“ (ССКН, Newmilns Snow & Sports Complex)

Снежен и спортен комплекс „Нюмилнс“ (ССКН), организация с нестопанска цел, работи с ротация на работните места за осигуряване на необходимите подходящи обучения и тренировки за персонала си.

Всички стажанти за ротация на работните места (CPPM) се наемат от безработните жители на района Източен Айршир. МСП се насърчават да наемат нови работници чрез ротация на работните места, финансиране на заплатата за заместниците за периода на наемането им и гъвкави бюджети за избрани обучения.

ССКН първоначално се е управлявал от местния съвет, но е преминал към местен комитет през 2004 и се променил в предприятие за социална икономика и е с нестопанска цел. Имаше само един обучен служител за инструктор по сухо спускане със ски в началото на 2005г. и няколко необучени доброволци. Имаха голям брой клиенти, но нямаша достатъчно обучен персонал, за да обслужват бройката. Първоначално се нуждаеха от още един обучен член на персонала, който получиха месец по-късно. Управителят казва, че им е било много трудно да намерят ден почивка, защото са се опитвали да насмогнат с всичката работа. Това резултирало в нисък морал сред екипа.

Въпреки че били допитани от местни училища и училища за деца със специални нужди, не могли да поемат големите групи деца или възрастни с недъзи, защото никой от персонала не бил достатъчно квалифициран.



Нуждаели се да насърчат клиенти, особено през летните месеци, през които липсата на клиенти/печалба водело до нискокачествена екипировка и се нуждаели от предлагането на повече дейности на чист въздух, както и от повече квалифициран и обучен персонал, както и да увеличат приходите си до £1000 на седмица, за да могат да закупят нова екипировка защото имало група от хора, които били много заинтересовани да се научат да карат сноуборд (главно деца), но нямали подходяща, а пък се нуждаели да достигнат местните училища и да предлагат дневни събития.

На този етап целите им били:

- Увеличаване броя на *квалифицирания* персонал/доброволци от един на четирима.
- Да увеличат базата си от клиенти от 566 на 700 до края на годината.
- Да разширят общия обхват на дейности, особено за да обхваща и деца и възрастни със специални нужди.
- Да могат да закупят нови екипировки, която да позволи на децата да имат достъп до дейностите.

Ротацията на работните места помогнала при намирането на CPPM, който бил изпратен да се обучи като инструктор. Той бил ски водач (човек, който води хора в планината), имал сертификат за оказване на първа помощ и е преминал технически ски курс. Ротацията на работните места обучила CPPM до ниво инструктор много бързо и позволило на инструктора по сухо спускане със ски да се концентрира върху обучението на доброволците.

Персоналът, участващ в ротацията на работните места, осъществил тест за сухо спускане със ски и избрал тези, които да бъдат обучени, някои от които първоначално били сред доброволците. Въпреки че избраните били добри в избраните от тях спортове, никой от тях не бил изкарал формално обучение за инструктор или подобна квалификация. Единствено една двойка имала отличие по ски водачество. Всички били много мили спрямо клиентите, но се нуждаели от подходящо обучения за умения за продажби, които да доведат до повишена самоувереност при работа с всякакви клиенти.

Възрастта на избраните била между 16 и 64, мъже и жени и повечето живеели в местността.

В началото нямало осигурени обучения, нито структура на курсовете.

При избора на стажант за ротацията, част от персонала, участващ в ротацията на работни места и Снежен и спортен комплекс „Нюмилнс“ извършили анализ и ревизия на нуждата от организационно обучение и записали стратегическите цели на предприятието. По време на програмата за ротация на работните места, персоналът извършвал проверки на обученията и развитието с определени мениджъри/ментори в компанията.

Дискусии в екип и използването на анализ за нуждите от обучение ротация на работните места извели на преден план нуждите от обучения на служителите и успешния път към тях.

Разнообразие курсове били дискутирани, за да се подпомогне увеличаването на приходите и да се пленят местните млади. Курсовете били за 7 служителя за период от 12 месеца и включвали:

- Инструктори по маутайн борд
- Инструктори по сноуборд
- Инструкции за ски за напреднали
- Инструкции за сухо спускане със ски
- Първа помощ
- Курс за обучители по първа помощ
- Език на немите



- Менторство

За да се подобри представянето, на отбора се представяла обратната връзка от клиентите по време на срещи на екипа

Курсове като менторство, обслужване на клиенти, ЗБУТ, Кодекс на труда също били изучавани, за да се заздравя етиката на екипа.

„Открихме, че процентът запазили втори урок се е увеличил при индивидуалните уроци. Също така, увеличение на децата, записващи се в нашите „ваканционни“ ски училища, както и броя посещения на уебстраницата ни. Всички тези доказателства ме карат да вярвам, че персоналът ни се представя много добре и че тези курсове и обучения, организирани и финансирани от ротацията на работни места, са увеличили знанията, разбирането и производителността.“, казва мениджъра по сухо спускане със ски.

Новообучените инструктори също могат да анализират представянето на хората, да дадат добри планове за обучения и да оценят доколко клиентът харесва урока и напредва в дейностите си. Клиентите биха запазили бъдещи уроци и биха препоръчали инструктора на други и всичката тази информация се предава на инструктора, за да създаде чувство на собственост и гордост.



ПРИМЕР ЗА ПОМОЩ ОТ РАВНИ: Бритиш Петролеум (БП)

Хелън е тийм лидер на проучвателния обект Барден на БП. Пред нея се отчитат четирима: двама геофизици, един геолог и петролен инженер. Няколко месеца екипът е събирал и анализирал огромен брой данни за възможен кладенец до крайбрежната част на Норвегия, позната като Барден. Екипът е стигнал точката, в която трябва да реши как да продължи.

Да подготвят ли кораб? Трябва ли да съобщят на партньорите в лиценза за проучване? Това са важни решения, заради замесените пари; например, наемът за кораб може да стигне до \$200 на минута!

Екипът на Хелън е решил, че ще е полезно тя да се упова на знанията, които други в БП са усвоили за такъв вид препятствие. Ще свикат помощ от равни. Това значи да се намерят хора от другия край на света, които имат опит с вида проблем, с който се е сблъскал екипа от Барден.

Хелън избра 15 възможни кандидата; хора, с които е работила преди или познава. Тя прави обажданията. Открива, че някои са прекалено заети по други проекти, но остава със шест човека от първоначалния списък, които тя смята, че могат да са много полезни: трима от норвежкия офис, един от Шотландия, един от ЮАР и двама от Лондон. Уговарят се да се срещнат в сряда след един месец в Ставанджър, Норвегия, за да прекарат деня заедно.

В деня на срещата Хелън започва да дефинира какво екипът и иска от помощта от равни. Наслажда целите си за срещата. Членовете на помощта от равни са получили пакет с материали за предварително четене. Стените на конферентната зала, в която Хелън и екипът й ще се срещнат за помощта от равни е покрита със снимки от дъното на океана, сеизмични линии и графики. Има и няколко слоя, разпръснати по масите в стаята. Когато Хелън приключва с въведението, групата за помощ от равни задава пояснителни въпроси относно целите и след това тя им представя Кнут, който започва да говори за данните и неговите изводи за тях. След малко всички разглеждат по-отблизо данните по стените. Има жива дискусия относно заключенията сред участниците.

След кафе пауза, Мартин, друг член на екипа, е представен и започва да представя данни за скоростта на сеизмичност. За няколко минути цялата група отново е на краката си и разглежда по-отблизо графиките. Дискусията се движи напред и назад, докато членовете на помощта от равни си задават един на друг технически въпроси относно данните и предизвиквайки отговори.

След обедната почивка Хелън обявява, че са приключили с представянето на данните, които са планирали. Групата за помощ от равни отново задава въпроси за първоначалната цел за изясняване на това, което са чули. Един от равните помощници отбелязва, че: „Чувствам се неудобно с дискусията, защото има стратегически решения, които да бъдат направени, преди да дадем мнението си дали да се пробие кладенеца.“ Групата решава, че се нуждае от критерии за пробиването на кладенеца в Барден. В сътрудничество двете групи разработват тези критерии, извличайки допълнителна яснота и изводи чрез обсъждането на всяка точка.

ИЗТОЧНИЦИ

- http://www.commonknowledge.org/userimages/resources_peer_assist_guidelines+.pdf (04-06-2010)
- http://www.businessweek.com/managing/content/aug2008/ca20080820_195439.htm (16-06-2010)
- <http://wapedia.mobi/en/Intranet>(16-06-2010)



- <http://en.wikipedia.org/wiki/Intranet>(16-06-2010)
- <http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/ViewResource.aspx?resID=93580>
(04-06-2010)
- http://it.toolbox.com/wiki/index.php/Peer_Assist(04-06-2010)
- <http://www.learning-theories.com/communities-of-practice-lave-and-wenger.html> (04-06-2010)
- www.greenesconsulting.com/KA/Docs/Knowledge-Transfer-Method-Action-Review-Feb-2008.DOC
- www.greenesconsulting.com/KA/Docs/Knowledge-Transfer-Method-Knowledge-Capture-Feb-2008.doc
- <http://www.wpboard.ca/english/pdfs/Bridging%20the%20Gaps.pdf>