

Промежуточные слайды последовательно раскрывают заявленные вопросы лекции и содержат основные (не все подряд) определения, схемы, таблицы, классификации. Каждый из слайдов часто включает иллюстративный материал в виде фотографий, рисунков. Диалоговый режим проведения лекционного занятия достигается тем, что информация слайда отображается на экране не сразу, а по команде преподавателя, что дает возможность задавать наводящие или проблемные вопросы. В отдельных лекционных занятиях используются видеофрагменты. Например, в лекции по теме «Межличностные конфликты» демонстрируется 10-минутный учебный видеофильм о конфликтных типах личности с последующим учебным тестированием, которое проводится в режиме диалога преподавателя с аудиторией.

<http://edoc.bseu.by>

*Х. Левандовска, д-р экон. наук, профессор  
Высшая школа им. П. Влодковица (Плоцк, Польша)*

## УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ ПЕРСОНАЛА

Управление знаниями персонала является одной из наиболее серьезных проблем современного менеджмента. Управление организацией, основанное на знаниях сотрудников, требует применения совершенно иных мотивационных подходов. Ряд сотрудников, обладающих объемом определенных знаний и выражающих желание делиться своими знаниями, следует рассматривать не как персонал, а как партнеров организации. В этой работе приведены результаты эмпирического исследования управления знаниями на основе анкетного опроса университетских преподавателей, предложены новые подходы к мотивации сотрудников.

Сотрудничество людей, которые имеют схожие потребности и аналогичные знания, является одним из компонентов парадигмы управления, принятой в организациях. Оно требует гибкого отношения к планам использования работников предприятия и учетом специфики социальных и политических условий, человеческих ресурсов и уровня образования. В частности, это относится к специалистам, которые отдают предпочтение социальному положению и престижу, квалификации и достижению независимости в принятии решений. Известно, что сотрудники, имеющие значительный стаж работы в компании, зачастую соответствуют статусу эксперта в своей области знаний. Руководству организации следует учитывать знания и компетенции данных сотрудников и рассматривать их в качестве партнера руководства в реализации задач, возложенных на организацию.

Постоянное расширение и обновление знаний сотрудниками в процессе обучения и переподготовки, инициируемое организацией или предприятием, требует от работников определенной мотивации, позитивных эмоций, связанных с процессом обучения. Важными моментами в подобном процессе выступают отбор, приобретение и осмысливание информации, самостоятельность и

независимость. Приоритет отбора инновационных знаний позволяет сотруднику критично оценить свой собственный потенциал и, в конечном итоге, повысить планку собственного социального престижа.

Следует отметить, что выбор формы и организация процесса обновления знаний тесно связаны с информационными ресурсами, которыми сотрудники владеют и постоянно пользуются. Информационный потенциал сотрудника поддается классификации по уровню использования им знаний и позволяет выделять сотрудников, которые наиболее восприимчивы к новым знаниям и которые активно их будут использовать в работе. Способность усваивать и использовать новые знания, расширение знаний и компетенций позволяет высшему менеджменту организации легко выделять динамичных работников.

В процессе приобретения новых знаний следует учитывать и ряд особенностей. Во-первых, многие компетентные и успешные сотрудники организации не горят желанием делиться своими знаниями со своими потенциальными конкурентами. Это объясняется, главным образом, страхом потерять уверенность в себе как профессионале, независимость, высокий престиж и социальный статус в организации. Во-вторых, мобильность сотрудников, их переход в другие фирмы и организации также отчасти связан с социальным статусом и приобретением новых знаний. Потеря сотрудников организации, являющихся собственниками необходимых для функционирования последних знаний, могут значительно ослабить производственный потенциал компании и поставить под угрозу ее место на рынке товаров, технологий или услуг. В-третьих, знающие и компетентные люди зачастую уверены в себе, могут усомниться в справедливости иерархии менеджмента, неспособны принимать состояние подчинения.

Управление знаниями персонала требует гораздо более взвешенных подходов к выбору инструментов мотивации персонала, чем традиционно используемые в кадровой работе. Знающие сотрудники обладают обычно высокой профессиональной независимостью и уверенностью в себе, что делает неэффективным прямой контроль их работы со стороны менеджеров. Лучшим выбором в этом случае является контроль, основанный на доверии, системе учета ценностей и соблюдении общепринятых норм корпоративного и социального поведения. Подобные подходы к мотивации характерны для лечебных заведений, научных организаций, университетов, судов и т.д. Знания персонала в этом случае оцениваются уровнем их компетенции, базируются на квалификации и опыте и являются причиной существенной зависимости руководителей организации от подобных сотрудников. Именно в организациях, где есть возможность признания в коллективе, перспективы карьерного роста, они и ищут работу.

Зависимость работников от руководителей может негативно влиять на инновационную деятельность, связанную с процессами производства или предоставления услуг. Хорошие врачи зачастую более важны для лечебного заведения, чем менеджеры, которые обычно не имеют ничего общего с медициной. В меньшей степени влияние знаний сказывается в научных заведениях, университетах, где руководитель обычно сам выступает носителем аналогичных знаний, еще в меньшей степени сказывается эта зависимость в средней школе.

Инновационный менеджмент уходит от традиционной практики управления и основан на знаниях организации. Это приводит к девальвации традиционных методов оценки эффективности и принятия таких мер, которые основаны на: самоконтроле, инновационности, учете межличностных отношений, постоянном саморазвитии и обучении сотрудников. Эффективность труда измеряется по качеству, а не по объему выполняемой работы, способностью сотрудника реагировать на непредвиденные события/чрезвычайные ситуации при выполнении задачи.

Результаты опроса 132 университетских преподавателей в одном из университетов Польши, показали, что для 83 % опрошенных вознаграждение за работу не является определяющим, более значимым фактором является признание среди коллег и возможность профессионального роста (79 % опрошенных). Материальное поощрение знаний сотрудников приветствует 67 % преподавателей, участвовавших в опросе. Самооценка, приводимая сотрудниками по поводу использования скорости получения знаний и ее востребованность, свидетельствует о том, что только около 15 % сотрудников считают, что университет использует ее эффективно. Оценка независимости знаний сотрудников, связанных с научной работой, показывает, что около 85 % из них более эффективно (в качестве показателя эффективности принято количество публикаций) пополняют свои знания, работая дома, в то время как только 12 % опрошенных считают, что более эффективно они трудятся в стенах университета.

Приводимые результаты могут стать основой для дальнейших исследований формирования системы мотивации и поведения людей, обладающих ресурсами специальных знаний в конкретной области.

*П.В. Малащук  
Филиал БГЭУ (Бобруйск)*

## **КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД К ЛИЧНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОМУ ВОСПИТАНИЮ СТУДЕНТОВ В ПРОЦЕССЕ ИЗУЧЕНИЯ ПОЛИТОЛОГИИ**

В последнее время все более актуальной становится концепция личностно-ориентированного воспитания студентов, основанная на приоритете интересов личности, инновационных педагогических технологиях и использовании интенсивного информационного обучения. Сегодня общее направление реформ экономической и социальной жизни в нашей стране меняет систему мировоззренческих ориентаций студенческой молодежи, вносит определенные коррективы в ее установки на получение знаний о мире политики. Важнейшим направлением в учебно-воспитательной работе является идеологическое и политическое воспитание будущих специалистов, формирование установки на активную гражданскую позицию. Как отмечал Президент Республики Беларусь