Б. З. Мильнер,

В. Г. Смирнова,

3. П. Румянцева,

А. В. Блинникова

STATISTICS OF THE STATE OF THE

Под редакцией Б. З. Мильнера

С Е Р И Я УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАЦИЕЙ



НАЦИОНАЛЬНЫЙ СОВЕТ ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

АКАДЕМИЯ Народного хозяйства При правительстве Рф ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

- Б. З. Мильнер, З. П. Румянцева,
- В. Г. Смирнова, А. В. Блинникова

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В КОРПОРАЦИЯХ

Под редакцией Б. 3. Мильнере

МОСКВА Издательство «Дело»

2 Ш

■ ОТ РЕДАКТОРА

сли попытаться проследить основные вехи и ориентиры становления и развития науки управления, то можно увидеть, как на протяжении всего XX в. происходило научное осмысление и освоение передового управленческого опыта, постоянно расширялась сфера управления людьми, организациями и их альянсами. Это касалось целей и ценностей организаций, структур, связей и координации человеческих отношений и коммуникаций, мотиваций и стимулов принятия решений и методов их реализации.

Важной вехой в развитии науки управления стало дополнение во второй половине века линейного и функционального управления программным и матричным, а также появление форм и методов, ориентированных на решение проблем. Имеются в виду управление в условиях неопределенности, маркетинг, финансовый менеджмент, управление ростом, ектами. стоимостью. экологический менеджмент, репутационный жмент, организационное поведение, корпоративная культура, проектирование организаций. Интенсивное развитие науки управления вызвало профессиональный менеджмент И лидерство, олицетворяющие единство научных подходов, искусства и мастерства управления.

И вот сегодня, отталкиваясь от всей предыстории науки управления, можно говорить о появляющемся управлении знаниями как о новом разделе науки управления, новом виде управленческой деятельности, новой функции управления. Учебная дисциплина, раскрывающая в систематизированном виде научные основы, методы и все стороны практической деятельности в данной области управления, только-только формируется. Ее освоение при подготовке управленческих кадров только начинается.

Знакомясь с материалами настоящего учебного пособия, необходимо представлять, что речь идет об одном из ключевых направлений науки и практики управления, подчиненном задаче развития «экономики знаний». В целом можно говорить о том, что открылась гигантская, реально не измеренная и ни с чем пока не соизмеримая по масштабам сфера деятельности, которая до последнего времени еще в полной мере не входила в сферу управления, находилась в основном за его пределами.

Впервые слова «управление знаниями» произнес проф. Карл Вииг, известный специалист по искусственному интеллекту, в 1986 г. на междуна-

конференции в Швейцарии. И поначалу управление рассматривалось как сфера, имеющая отношение лишь к тем отраслям и производствам, для которых характерны так называемые высокие техноизготовление новых образцов продукции непосредственно на базе конкретных научных исследований и технических разработок, технологические новации. Однако практика опровергла такой узкий подход, доказав, что не может быть отраслей, производств и компаний, которые не используют интеллектуальный капитал при изготовлении продукции, оказании услуг и в самих методах управления. Инновационные процессы это непременное условие развития всех сфер деятельности в эпоху технологической и информационной революций.

Капитал в традиционном смысле слова, т.е. в материально-вещественной и финансовой форме, перестает быть единственной основой оценки стоимости коммерческого предприятия любого профиля, по крайней мере с точки зрения его потенциальных инвесторов. Все чаще в роли инструментов развития выступают интеллектуальные ресурсы, при помощи которых решаются различные финансово-экономические задачи: повышение рыночной стоимости, стабилизация бизнеса, привлечение инвестиций, экономический рост.

Обращает на себя внимание то, что в настоящее время инвестиции в знания в развитых странах растут быстрее, чем инвестиции в основные фонды. Из всего объема знаний, измеренных в физических единицах, которым располагает человечество, 90% получено за последние 30 лет, так же как 90% общего числа ученых и инженеров, подготовленных за всю историю цивилизации, — наши современники. Это наиболее явные признаки перехода от экономики, базирующейся на использовании природных ресурсов, к экономике, основанной на знаниях, к новой экономической модели, в которой образование и наука, исследования и внедрение их результатов играют ведущую роль.

На долю новых знаний, воплощаемых в технологиях, оборудовании и организации производства, в промышленно развитых странах уже приходится до 80—95% прироста валового внутреннего продукта (ВВП). Объем мирового рынка наукоемкой продукции составляет 2,3 трлн долл. США. Объемы мировой торговли лицензиями на объекты интеллектуальной собственности ежегодно увеличиваются на 12% и к настоящему времени превышают 500 млрд долл. США.

ученых, современный развитый технологический оценкам относится к пятому технологическому укладу. Ядро данного экономики технологического уровня — электроника, вычислительная и оптоэлектронпрограммное обеспечение, телекоммуникации, роботостроепроизводство и переработка углеводородного сырья, информационние. ные услуги. В настоящее же время начинается фундаментальная разработка очередного - шестого технологического уклада, время которого, но, наступит в 30-е годы XXI в. Основа этого уклада — скоординированное компьютерных технологий все стадии производственного во процесса, дополненное развитием биотехнологии.

Именно в свете этих тенденций принципиальное значение имеет то, что являются нематериальные активы объектом управления знаниями специфические заций, объединяемые понятием «знания». Это активы, которые отсутствии осязаемой формы способны приносить доход в течение длительных сроков использования. Знание может перемещаться, передаваться, возможны утечка знаний, ИХ имитация, копирование. случайно эти активы нередко называют невесомым богатством. Это богатство нельзя заложить в банк под проценты, его нельзя потрогать руками и точно измерить. Есть еще одно важное отличие — это феномен повышения отдачи. В мире нематериальных активов происходит повышение отдачи, а маржинальные издержки сокращаются.

Небезынтересно знать, что в достаточно систематизированном виде осизучения и использования интеллектуальных способностей ка для повышения эффективности производства в российской ческой мысли были заложены еще в работах Андрея (Генриха) Карловича Шторха¹, первого действительного члена Российской академии наук среди российских экономистов и статистиков. В своей шеститомной работе «Курс Изложение начал, обуславливающих народполитической экономии, или ное благосостояние», изданной на французском языке в 1815 г., он выдвинул учение о нематериальных (невещественных) услугах, благах и капитаоб органической части политической экономии. «Мы понимаем лах под именем внутренних благ, — писал он, - все нематериальные продукты природы и человеческого труда, за которыми мнение признает полезность и которые могут образовать моральную ответственность человека».

Совокупность вещественных (материальных) благ Шторх родным (национальным) богатством, совокупность невещественных национальной цивилизацией, а совокупность тех и других — народным благоденствием. Он даже упрекал некоторых экономистов за то, что те ограничивали политэкономию только изучением богатства (т.е. материальных вещей), не включая в нее цивилизацию (т.е. внутренние блага). Внутренние блага А. Шторх делил на первичные и вторичные. К первичным он относил способности человека и все то, что служит непосредственно для развития и усовершенствования последних: здоровье, ловкость, знания, вкус, нравственность и религию. Вторичные внутренние блага не имеют отношения к способностям человека, но являются совершенно необходимыми предпосылками для сохранения и развития последних. Это прежде всего безопасность и досуг. По А. Шторху, внутренние блага образуют «нашу нравственную собственность и составляют часть нашего существа».

В течение большей части XX в. рыночная стоимость компаний являлась преимущественно стоимостью материальных активов (зданий, сооружений, оборудования, запасов и т.д.), фиксируемых бухгалтерской отчетностью. С начала же 1980-х гг. стал замечаться возрастающий отрыв рыночной капитализации от стоимости материальных активов, разница между которыми и позволяет выявлять стоимость нематериальных активов: вложений в че-

 $^{^1}$ Шторх Андрей (Генрих) Карлович (1766—1835) — русский экономист, с 1804 г. академик, в 1830—1835 гг. вице-президент Российской академии наук.

ловеческий капитал, интеллектуальных ресурсов, репутации компании, сфер компетенции, ноу-хау, процессов управления, профессионализма кадров, формализованных знаний и т.п. Именно эта разница в стоимости как раз зависит от того, как компания видит рынок, как она находит такое применение своим знаниям, которое повышает ценность ее продукции для потребителя, короче говоря, как компания умеет управлять своими нематериальными ресурсами.

Нематериальные активы до недавнего времени управлялись и регулировались весьма слабо и бессистемно, хотя они уже встали в один ряд с кардинальными изменениями в технологии, информатизации, наукоемкое^{ТМ} производства и продукции. Поворот к интенсивному управлению этой огромной, многообразной и малоизученной сферой, в сущности говоря, является событием знаковым и рубежным. Научиться создавать стоимость из нематериальных активов, овладеть искусством управления ими — эти задачи неумолимо выходят на первый план во всей деятельности по обеспечению непрерывного и устойчивого экономического роста.

Авторы предлагаемого учебного пособия попытались раскрыть предпосылки, направления и способы формирования экономики знаний, рассмотреть с разных сторон специфическую деятельность по выявлению, отбору, синтезу, хранению и распространению реальных знаний в организации. Это практика добавления определенных ценностей к имеющейся информации и придания знаниям потребительского вида, с тем чтобы они были пригодны для использования. Приобретение, усвоение и передача знаний — вот главные этапы на пути управленческих действий и решений.

Овладение содержанием новой дисциплины и формирование правильных и ясных представлений о рассматриваемых проблемах изначально зависят оттого, как читатель усвоит сходство и различия знания и информации. Эти понятия часто используют как синонимы, что, в сущности говоря, неверно. Информация — необходимая среда, материал для извлечения или создания знания. На основе информации вырабатываются новые подходы к истолкованию событий и объектов, выявляется ранее невидимый смысл, проявляются скрытые связи. Знание же, в отличие от информации, предполагает наличие мнения и убеждения. Оно включает определенную позицию, точку зрения или намерение.

Можно представить дело и так, что информация — это поток сообщений и, хотя знание создается из этого потока, оно находится в зависимости от мнений и убеждений его владельца. Знание в высшей степени связано с человеческой деятельностью. Информация влияет на знание, добавляя чтолибо к нему или видоизменяя его. Люди обмениваются информацией, из которой они создают знание как реальность, влияющую на их оценки, поведение и отношения.

Главное мерило объема знаний и степени их практического применения на каждом этапе управления — возрастание уровня компетенции компании. Именно на это и направлено внимание читателя во всех главах данного пособия. Упор делается на то, чтобы читатель настойчиво и последовательно овладевал измерителями состояния и методами освоения ресурсов — интеллектуального капитала, инвестиционной активности, развития чело-

веческих ресурсов, способами удовлетворения потребителя, использования информационных технологий, адаптации к меняющейся среде.

Важно отчетливо представлять, что множественность видов знаний, их связь со всеми сферами деятельности в организации, постоянство процесса их использования меняют роль и положение работников, обладающих знаниями. В новых условиях такие работники не рабочая сила, а капитал организации. Дело в том, насколько данный капитал продуктивен, как подчиняются задаче повышения этой продуктивности новые модификации организационных структур и связей в компаниях.

Читатель найдет в работе весьма нужный материал о сущности и значении современных информационных технологий, меняющих природу отношений между специалистом и непрофессионалом, между организацией и работником, между источником и получателем благ. Создается основа для непрерывного обмена информацией с участием как ее создателей, так и пользователей.

Много внимания уделено той ключевой роли в управлении знаниями, какую играют руководители компаний. Управление знаниями в большей мере, чем любая другая управленческая деятельность, требует целеустремленной активности, технической квалификации, профессионализма лидеров, их умения работать с людьми, наличия концептуальных способностей.

Имеются все основания полагать, что управление знаниями как учебная дисциплина в ближайшие годы будет обогащаться все новыми ценными положениями, сведениями, методическими установками и обобщенным опытом. Значимость этой области науки управления и интерес к ней будут неуклонно возрастать, что потребует значительного расширения масштабов научных исследований и повышения уровня знаний и умений специалистов по управлению.

Б.З. Мильнер

МАТЕРИАЛЬНЫЕ И НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1

РЕСУРСНАЯ ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

есурсы организации, включая знания, являются основой ее органического роста. В условиях ускоряющегося научно-технического прогресса и высокой динамичности рынков они представляют собой стратегические активы фирмы. Организационные знания становятся стратегическим ресурсом в тех компаниях, которые осознанно ими управляют.

Первоначально ресурсная теория появилась как одна ИЗ концепций. объясняющих происхождение фирмы, наряду с неоклассической теорией, теориями трансакционных эволюционной издержек, экономики. Предметом изучения каждой из них является определенная сторона деятельности фирмы: производство (неоклассическая теория), трансакции (теория трансакционных издержек), инновации (теория эволюционной экономики), использование ресурсов (ресурсная теория). Ресурсная теория прида-(таким, ет большее значение нематериальным ресурсам как человеческие ресурсы, интеллектуальный капитал и знания).

С точки зрения ресурсной теории «фирма больше чем административная единица; она также совокупность материальных и нематериальных ресурсов, распределенных между различными пользователями с помощью административных и экономических решений» (3). Это означает, что разнородные и малоподвижные ресурсы создают для фирмы возможности получать экономическую ренту.

Эффективное использование ресурсов осуществляется на так называемых «компетентных фирмах» и подразумевает постоянный поиск, приобретение, производство, развитие и получение экономической ренты от использования ресурсов. Применительно к стратегическому управлению цель ресурсной теории состоит в том, чтобы объяснить создание, использование и возобновление конкурентных преимуществ в терминах ресурсов фирм.

В 1980-х гг. в стратегическом управлении доминировал подход, основанный на теории стратегического позиционирования, развитой М. Портером. Разработка стратегии концентрировалась на исследовании рынка и

структуры отрасли. Ряд исследователей высказали мысль о том, что реальными факторами конкурентоспособности являются именно ресурсы фирм. Возникшая в работе К. Вернерфельта теория была продолжена и развита Р. Румельтом и другими исследователями (Д. Аакер, Р. Амит, П. Шумахер, С. Монтгомери, Дж. Дэй, А. Дирикс, К. Кул, Р. Грант, С.К. Праалад и Дж. Хамелл, М. Петераф).

Отдельные аспекты ресурсного обмена непосредственно изучают такие отрасли знания, как общий менеджмент и все его разделы (производственный, финансовый и т.д.), маркетинг, логистика, правоведение, информатика, экология, лингвистика, деловая этика, психология. Синтезу этих направлений в единую научную систему содействует ресурсная теория организации, которая призвана, с одной стороны, расширить рамки традиционных теорий, а с другой — исследовать имеющиеся «белые пятна».

Существуют систематические различия в фирмах, вызванные различиями в ресурсах, которыми управляют фирмы и которые необходимы им для реализации своей стратегии. Ресурсная теория предполагает, что ресурсы распределены среди фирм неравномерно, что и является причиной либо конкурентного преимущества, либо уязвимости компании. Если конкурентное преимущество фирмы основано на владении какими-либо ресурсами, то она делает попытки блокировать или замедлять распространение таких ресурсов среди других компаний.

Фирма представляет собой совокупность ресурсов, которые включают все входящие потоки, обеспечивающие ее работу, и позволяют осуществлять ее стратегию. Современная практика побуждает расширять границы ресурсного обмена, считая его началом момент (период) изготовления (а не передачи), а концом — момент (период) потребления, а не получения товара.

Ресурсная теория организации охватывает все аспекты ее связей и воздействий, включая:

- активное воздействие на экономических партнеров,
- эквивалентность объемов обмениваемых ресурсов,
- активные управляющие воздействия,
- организацию физического перемещения товаров и денег во времени и пространстве,
- защиту от неблагоприятных воздействий,
- достижение стратегических и оперативных целей организации,
- институциональность передачи и получения прав на обмениваемые ресурсы.

Ресурсы фирмы могут быть материальными и нематериальными. Они могут быть приобретены на рынке или созданы внутри фирмы. Обычно в ресурсной теории выделяют следующие категории: основные ресурсы, активы, стратегические активы (отличительные способности), устойчивые конкурентные преимущества, источники указанных преимуществ.

Основные ресурсы — это ресурсы, которые могут быть приобретены на рынке. Например, ресурсы, связанные с обеспечением логистики, включают материальные ресурсы (автомобили, материалы, инвентарь) и навы-

ки (навыки погрузочно-разгрузочных работ, упаковки, операций на компьютере). В процессе преобразования и применения эти ресурсы становятся частью активов организации, внося непосредственный вклад в производство продукции.

Активы, которыми организация владеет или управляет, являются совокупностью факторов производства. Активы могут быть материальными или нематериальными, но в любом случае это «видимые» ресурсы. Примерами активов могут быть знания, оборудование, патенты, торговые марки, складские и информационные системы, телекоммуникационные системы.

Способности являются совокупностью индивидуальных навыков, ресураккумулированных знаний, которые позволяют организациям координировать деятельность и использовать ресурсы. Выделяют два типа проразвития способностей пессов формирования, создания И компании. нововведения, разработанные В ходе реализации стратегичес-Во-вторых, нововведения, которые появляются в результате ких проектов. инициативы сотрудников, а затем, после поддержки менеджментом, частью повседневной практики. Примерами способностей являютраспределения компании и система предоставления отсрочек, система умение работать в команде, организовывать закупки, разрабатывать новые продукты и выполнять заказы.

Сравнение характеристик разных моделей управления представлено на *рис. 2.1.*

Различия между активами и способностями заключаются в том, что активы связаны с наличием ресурсов, а способности — с выполнением чеголибо. Кроме того, способности — это ресурсы на основе знания, комбинирующие знания и действия. Способности отличаются от других ресурсов также тем, что они развиваются во время использования. Чем больше способности используются, тем более сложными и трудными для подражания они становятся. Данное правило отражает динамический характер названной категории.

Ресурсы организации, которые обеспечивают компанию устойчивым преимуществом, называются стратегическими активами. отличительных способностей. состоят из превосходящих активов и Отличительные способности основаны на процессах, сочетающих физические активы и сотрудничество людей, включают знания фирмы (явные и неявные). Джей Барни (4) указал на следующие признаки стратегических

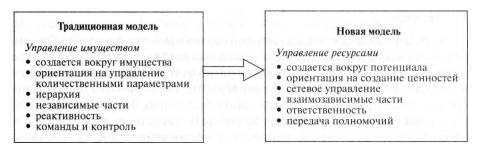


Рис. 2.1. Традиционная и новая модели управления

активов: они должны быть ценны для организации; у них не должно быть заменителей; их должно быть сложно воспроизвести или скопировать; они должны быть редкими среди конкурентов.

На основе стратегических активов организация создает устойчивые конкурентные преимущества. Они могут быть определены как конкурентные преимущества, которые сложно устранить или скопировать (воспроизвести) и которые обеспечивают более высокую эффективность фирмы. Источники конкурентных преимуществ — это те объекты, доступ к которым или способности которых по отношению к фирме позволяют создать стратегические активы и на их основе устойчивые преимущества. Наиболее выделяют следующие источники конкурентных преимуществ: региональный институциональный контекст, ональный или ресурсов, внутренняя организационная среда, среда рынка товаров и услуг, стратегическая ориентация фирмы.

Анализ влияния различных видов ресурсов и способностей на конкурентоспособность в различных отраслях и на различных стадиях цикла деловой активности показывает, что в периоды экономического спада и неопределенности более важными для фирмы являются организационные (нематериальные) активы и способности, а в периоды стабильности — материальные активы. Для всех отраслей в целом на результаты деятельности фирмы более сильное влияние оказывают нематериальные активы и способности.

Организационная репутация компании, культура, организационные знания, персонал компании — наиболее вероятные ее стратегические ресурсы. Тем не менее репутация и организационная культура компании, для того чтобы быть стратегическим ресурсом, должны соответствовать условиям внешней среды. Персонал компании также становится стратегическим ресурсом с большей вероятностью в тех компаниях, где внедрена страсистема управления персоналом, ориентированная тегическая долговременное эффективное использование и развитие.

2.2

НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ КОМПАНИИ

В течение последних десятилетий произошел настоящий прорыв в ключевых областях науки и техники, включая информационные технологии, средства массовой информации и коммуникации. Существенно возросла роль интеллектуальных, нематериальных ресурсов компании.

Интеллектуальные ресурсы организации часто отождествляют с интеллектуальным капиталом. В настоящее время существуют разные подходы к определению сущности интеллектуального капитала. Автором одного из наиболее распространенных подходов является Томас Стюарт, который выделяет три составляющие интеллектуального капитала:

человеческий капитал; организационный капитал; потребительский капитал.

Человеческий капитал — это знания, практические навыки, творческие и мыслительные способности людей, их моральные ценности, культура труда.

Организационный капитал (организационные знания) — это процедуры, технологии, системы управления, техническое и программное обеспечение, патенты, брэнды, культура организации, отношения с клиентами.

Потребительский (клиентский) капитал — это знания о клиентах, потребителях, капитал, который складывается из связей и устойчивых отношений с потребителями и клиентами.

Таким образом, интеллектуальный капитал — это знания, которые могут существовать в организации в явной и неявной форме: «...патенты, процессы, управленческие навыки, технологии, опыт и информация о потребителях и поставщиках. Объединенные вместе, эти знания составляют интеллектуальный капитал» (4).

Другая распространенная точка зрения на интеллектуальный капитал сформулирована главой консультационной компании *The Technology Broker* Энни Брукингом: «Мы идентифицировали четыре категории неосязаемых активов: человеческие ресурсы, права на интеллектуальную собственность, инфраструктуру и положение на рынке, — которые обозначаются обобщающим термином "интеллектуальный капитал"» (5).

В соответствии с этим определением интеллектуальный капитал организации включает следующие составные части: рыночные активы, интеллектуальную собственность как актив, человеческий капитал и инфраструктурный капитал.

Рыночными являются нематериальные активы, связанные с рыночными операциями. В качестве примеров можно привести марочные названия товаров, приверженность покупателей торговой марке фирмы, портфель заказов, каналы распределения, рыночные контракты и соглашения (лицензирование, франчайзинг и т.п.).

Значимость рыночных активов заключается в том, что они обеспечивают компании конкурентное преимущество во внешней среде. Наличие марочного названия подразумевает предоставление оригинальных товаров и услуг. Покупательская приверженность обеспечивает постоянные продажи. Отработанные каналы распределения гарантируют обслуживание всех потенциальных клиентов и получение максимальной прибыли от продажи товаров и услуг. Благоприятные условия контрактов дают возможность воспользоваться такими услугами, как реклама или торговое посредничество, на выгодных и гарантированных условиях, что дает компании преимущества над конкурентами.

Собственность, которая приобретена как результат умственной деятельности и защищена законодательно, считается интеллектуальной. *Интеллектуальная собственность* как актив включает патенты, авторские права, торговые марки товаров и услуг, ноу-хау, торговые секреты и др.

Интеллектуальные активы являются важной составляющей успеха любой компании, производящей инновационную или технически сложную продукцию. А в сфере услуг, где особую роль играют знание и опыт персонала фирмы, они являются главным конкурентным фактором. Управление

интеллектуальными активами приобретает все большее значение по мере роста сферы услуг.

Под *человеческим капиталом* подразумевается совокупность коллективных знаний сотрудников предприятия, их творческих способностей, умения решать проблемы, лидерских качеств, предпринимательских и управленческих навыков. Сюда также включаются психометрические данные и сведения о поведении отдельных личностей в различных ситуациях, например при командной организации работ или в стрессовых ситуациях. Человеческий капитал - это качества, присущие людям. Важно распознать, в чем состоят навыки, знания и умения отдельного человека. Лишь в этом случае становятся очевидными степень ценности конкретного работника и отводимая ему в компании роль.

Инфраструктурный капитал — это технологии, методы и процессы, которые делают работу предприятия вообще возможной, например корпоративная культура, методы оценки риска, методы управления торговым персоналом, финансовая структура, базы данных по рынку в целом и отдельным покупателям, коммуникационные системы типа электронной почты и телеконференций. Инфраструктурный капитал формирует среду, в которой сотрудники предприятия работают и общаются друг с другом.

Существуют и другие точки зрения. В настоящее время в управленческой практике достаточно широко распространено представление об интеллектуальном капитале как о нематериальных или интеллектуальных акти-Однако, следует отметить. что заимствованный бухгалтерского учета термин «актив» является учетной категорией и используется для обозначения тех материальных и нематериальных ресурсов, которые принадлежат компании. Часть интеллектуального капитала действительно является интеллектуальными или нематериальными компании. К ним можно отнести базы данных, программное обеспечение, контракты, методики, отчеты, стандарты, правила, патенты, торговые марки и т.п. Это знания, которые существуют в явном виде, они систематизированы, описаны и принадлежат компании.

Другая часть интеллектуального капитала, например знания в головах у сотрудников компании, их способности, опыт, является скрытой и не может рассматриваться в качестве интеллектуальных активов. Другим важным моментом является право собственности организации. Компания имеет право собственности на принадлежащие ей интеллектуальные активы и не обладает правом собственности на интеллектуальные ресурсы, являющиеся их источником. Например, организации принадлежит право собственности на разработанные ее сотрудниками бизнес-процессы, но ей не принадлежат их знания, которые сотрудники уносят с собой, если уходят из организации.

Таким образом, интеллектуальные активы — это *явные* интеллектуальные ресурсы, явные знания в различной форме, которые принадлежат организации. Интеллектуальные активы являются лишь *частью интеллектуального капитала компании*. Что же касается *интеллектуальной собственности*, то это правовое понятие, которое используется *для обозначения прав на результаты* интеллектуальной деятельности. Объекты интеллектуальной соб-

ственности *как часть нематериальных активов* представляют собой охраняемые законом результаты интеллектуальной деятельности, оформленные в соответствии с существующим законодательством.

Однако, несмотря на существенные различия, в сложившейся практике управления компаниями и в научных публикациях достаточно часто понятия «интеллектуальные ресурсы», «интеллектуальный капитал», «интеллектуальные активы», «интеллектуальная собственность» используются как синонимы.

Постоянно растущая значимость интеллектуального капитала отражает зависимость организаций от нематериальных активов. все большую дый день возникают компании нового типа, располагающие только немаактивами. Они производят нематериальные териальными продукты, пространяемые электронным способом. Это средства массовой информации и компании, основным ресурсом которых являются знания. Их продукты существуют в цифровой форме, и сами они действительно могут быть названы компаниями XXI в.

В самом широком смысле слова *нематериальные активы* — это специфические активы, для которых характерны: 1) отсутствие осязаемой формы; 2) долгосрочность использования; 3) способность приносить доход. Не случайно указанные активы нередко называют невесомым богатством. Указанные активы можно подразделить на пять групп:

- 1) технология и формализованные знания (патенты, руководства, процедуры);
- 2) первичные процессы и процессы управления (руководство и контроль, обмен информацией, управленческая информация);
 - 3) навыки и неформализованные знания (ноу-хау, сферы компетенции);
- 4) общие моральные ценности и нормы (ориентация на потребителя, надежность, качество и др.);
- 5) ценные ресурсы и приобретения (сложившаяся клиентская база, торговая марка и имидж, сеть поставщиков, интеллектуальная собственность, обладание стандартами).

Нематериальные (интеллектуальные) активы — это объекты, охрана которых может быть обеспечена средствами патентного и авторского права, а также правовыми средствами охраны коммерческой тайны, секретов производства (ноу-хау).

В систематизированном виде структура этих объектов представлена в табл. 2.1.

К нематериальным активам не относятся:

- 1) научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы, не давшие положительного результата;
- 2) интеллектуальные и деловые качества работников организации, их квалификация и способность к труду.

В табл. 2.2 указаны различия между двумя видами активов.

В современных условиях большая часть создаваемой обществом стоимости формируется благодаря реализации знаний о продуктах и услугах. Наряду с этим происходит рост наукоемкости самих конечных продуктов, доминирование на рынке собственно интеллектуальных товаров и услуг.

Таблица 2.1 СТРУКТУРА ОБЪЕКТОВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ (НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ) АКТИВОВ

Объекты промышленной собственности	Объекты авторского права	Ноу-хау (секреты)
Патенты на изобретения Свидетельства на полезные модели Патенты на промышленные образцы Свидетельства на товарные знаки (знаки обслуживания) Фирменные наименования (свидетельства о регистрации юридического лица) Свидетельства на право пользования наименованием места происхождения	Научные публикации, в том числе диссертации, монографии, статьи, отчеты о научно-исследовательских, конструкторско-технологических и проектных работах Литературные, драматические, музыкально-драматические, сценарные произведения Хореографические произведения и пантомимы Музыкальные произведения с текстом и без него Аудиовизуальные произведения, произведения живописи, скульптуры, графики и иные произведения изобразительного искусства Произведения декоративно-прикладного искусства Произведения архитектуры, градостроительства и садово-паркового искусства Фотографические произведения и произведения, полученные способами, аналогичными фотографии Географические, геологические и другие карты, планы, эскизы и пластические произведения, топографии и к другим наукам Программы для ЭВМ, базы данных Топологии интегральных микросхем Другие произведения	Коммерческие Технологические Технические Финансовые Организационные Медицинские Биотехнологические Другие

 $ag{Taблuцa} \ 2.2$ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ И МАТЕРИАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ

	Активы знаний (нематериальные)	Физические активы (материальные)	
Открытость	Использование одним участником не мешает исполь- зованию другим	Использование одним участником не дает возможности одновременного использования другим	
Амортизация	Не изнашиваются, но обычно рано устаревают	Изнашиваются, могут устаревать быстро и медленно	
Стоимость передачи	Трудно рассчитать(растет с увеличением доли неявного знания)	Легко рассчитать (зависит от стоимости транспортировки и всего, что с этим связано)	
Права собственности	Ограниченны (патентом, профессиональными тайнами, авторскими правами, торговым знаком и т.д.) и нередко расплывчаты	Обычно понятны и четки	
Применение положений прав собственности	Относительно трудно	Относительно легко	

2.3

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ -СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АКТИВ ОРГАНИЗАЦИИ

Как было отмечено выше, источниками устойчивых конкурентных преимуществ компании являются стратегические активы, состоящие из превосходящих активов и отличительных способностей (ключевых компетенций). Барни (4) выделяет следующие виды стратегических активов:

- физические ресурсы,
- человеческие ресурсы,
- организационные ресурсы.

Согласно этой и другим известным классификациям стратегическим активом компании могут быть как материальные, так и нематериальные ресурсы. Однако следует отметить, что материальные ресурсы, как правило, не являются редкими, их можно приобрести на рынке. По сравнению с нематериальными ресурсами их достаточно просто заменить. В результате конкурентные преимущества, основанные на материальных ресурсах, более, чем нематериальные, поддаются имитации.

Человеческие, организационные и рыночные ресурсы — эти основные составляющие интеллектуального капитала — в настоящее время рассматриваются как наиболее важные стратегические активы компании (табл. 2.3).

Часть интеллектуального капитала, например интеллектуальная собственность, контракты, соглашения, торговая марка и другие нематериальные ресурсы, является нематериальными активами, многие из которых находятся под защитой государства. Другие нематериальные ресурсы, та-

Таблица 2.3 ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ КОМПАНИИ

Интеллектуальный капитал							
Рыночные активы	И нтеллектуальная собственность	Человеческий капитал	И нфрастру кту рный капитал				
Марка обслуживания Марка товара Корпоративная марка Покупательская приверженность торговой марке фирмы Корпоративное имя Портфель заказов Механизмы распределения Деловое сотрудничество франшизные соглашения Лицензионные соглашения	Патент Авторские права Программное обес- печение Права на дизайн Производственные секреты Ноу-хау Товарные знаки Знаки обслужива- ния	Образование Профессиональная квалификация Связанные с работой знания Связанные с работой умения И нфраструктурные активы	Корпоративная культура Управленческие процессы Информационные технологии Сетевые системы связи Отношения с финансовыми кругами Требуемые стандарты				

кие, как знания работников, их умения, организационная культура, могут быть охарактеризованы как *отпичительные способности* или *ключевые компетенции*. И те и другие являются стратегическими активами компании, а устойчивые конкурентные преимущества часто создаются в результате их объединения.

Интеллектуальная собственность является ключевым стратегическим ресурсом. Именно этим объясняется активно осуществляемая в настоящее C капитализация интеллектуальной собственности. каждым этот многофункциональный инструмент все шире используется для решения достаточно широкого круга экономических задач компаний, для посущественных конкурентных преимуществ и осязаемых финансовых результатов.

В Конвенции, заключенной в Стокгольме 14 июля 1967 г., указано, что интеллектуальная собственность включает права, относящиеся к художественным И научным трудам, театральным постановкам, фонограммам, радио- и телевещанию, изобретениям во всех отраслях человеческой деятельности, промышленным образцам, товарным и фирменнедобросовестной знакам. защите OT конкуренции. Промышленная собственность является частью интеллектуальной собственности и непосотносится к научно-технической деятельности человека. Наираспространенными объектами промышленной собственности более ляются изобретения, полезные модели, товарные знаки и промышленные образцы. Авторское право относится к произведениям искусства, литерамузыкальным произведениям, произведениям кинематографии, а также к научным произведениям.

Конституция РФ гарантирует охрану интеллектуальной собственности (ст. 44). Основными законами, обеспечивающими охрану интеллектуальной собственности в соответствии с Конституцией, являются федеральные законы: Патентный закон, Законы «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров», «Об авторском праве и смежных правах», «О правовой охране программ для электронных вычислительных машин и баз данных», «О правовой охране топологий интегральных микросхем».

Законы, регулирующие отношения по поводу интеллектуальной собственности, могут различаться в разных странах, но имеют общие характерные черты.

Патент — это право собственности, предоставленное изобретателю государством. Оно является исключительным, поскольку означает монопольное обладание им собственником в течение оговоренного периода, а также недопущение других субъектов к созданию, копированию или продаже данного изобретения. Создав новый продукт, организации зачастую стараются защитить его большим количеством патентов, разделенных по каждой детали или части, ч+о в совокупности называется «набором».

Если компания продает лицензию на использование своего изобретения другим рыночным субъектам, она приобретает рыночный актив — прибыль, получаемую от лицензионного соглашения. Патент представляет ценность лишь в случае постоянного пользования им и его защиты. Орга-

низации, игнорирующие случаи нарушения их патентного права, не только упускают выгоду от несостоявшихся лицензионных платежей, но и обесценивают свои интеллектуальные активы.

Авторское право защищает вариант высказывания идеи, но не саму идею. момента придания идее какой-либо материальной Зашита начинается с формы, например письменного выражения. Срок, в течение которого обеспечивается защита авторского права, различен в разных странах, но обычно он составляет продолжительность жизни автора плюс по меньшей мере 50 лет. Авторские права обычно присваиваются создателям литературных произведений, кинофильмов, хореографических постановок, живописных, графических, скульптурных И музыкальных произведений. В компьютерное программное обеспечение может быть зашишено авторским правом. Обладатель авторского права может продавать произведение, распространять его, выдавать на него лицензии. К примеру, автор предоставляет издателю право на опубликование, поиск рынков сбыта и продажу его произведений, получая за это гонорар.

Условия защиты **внешнего вида (дизайна) товара** в разных странах различны, поэтому важно знать положение дел в этой области на тех рынках, где вы предлагаете товары и услуги. В зависимости от страны можно прибегнуть к различным способам защиты (регистрацией самого внешнего вида, дизайнерских прав, оформлением патента и др.).

Товарный знак - это зарегистрированное обозначение, которое ассоциируется у потребителя с компанией или ее товарами и отличает ее товары от товаров других компаний. Товарный знак может быть выражен словом названием компании), образом, рисунком, логотипом (например, различными комбинациями. Эксклюзивные права на товарные знаки приобретаются в результате длительного их использования и могут быть зарегистрированы в бюро патентов. Товарные знаки защищают фирменный товар и могут играть роль весьма ценных активов в течение длительного срока, причем их ценность со временем только приумножается.

Знак обслуживания, который также регистрируется, подобен товарному знаку с той лишь разницей, что он отличает услуги одной компании от услуг другой.

Производственный секрет — это информация, которой не владеют остальпредставители данной отрасли. Это могут быть незапатентованное новый изобретение, новые сведения, новое открытие, технологический Производственные секреты подлежат процесс и т.п. зашите посредством конфиденциальных соглашений или договоров нии, в которых указываются срок действия данного соглашения и условия сохранения тайны.

Ноу-хау — это объем знаний по определенной теме, которым обладают индивиды. Некоторые знания могут быть легко разъясняемы, например знание того, как осуществить покупку. Другие знания могут быть очень глубокими, например знание того, как спроектировать крыло самолета. Иногда знания трудно выразить словами, например знание того, каким запахом обладает хорошее вино или какова консистенция нового маргарина, необ-

ходимая для его успешного запуска в массовое производство. Изучаются возможности компьютерного представления всех форм знаний.

Смещение акцентов от качества продукции и технологии изготовления как факторов рыночного успеха к обслуживанию потребителей привело к тому, что в настоящее время значительная часть стратегических конкурентных преимуществ компании формируется в сфере реализации. Известная во всем мире японская «философия качества» становится сегодня лишь частью новой «философии обслуживания», в которой большую роль играет уровень сбытовой, рекламной и сервисной культуры производителей продукции.

Торговая марка, лояльность потребителей и бизнес-партнеров, уникальная система распределения товаров, профессиональные знания торгового персонала, базы данных о клиентах и другие неосязаемые ресурсы оказывают существенное влияние на рост объемов продаж, долю рынка, улучшают имидж и в конечном счете повышают конкурентоспособность компании.

Репутация фирмы во многом зависит от ее способности реально обеспечивать удовлетворенность клиентов качеством не только продукции, но и фирменной системы продвижения, сбыта, послепродажного обслуживания. Признание высокого качества формирует у потребителей приверженность торговой марке, способствует росту ее популярности, укрепляет лояльность к компании.

Решение о том, под какой маркой будет продаваться товар, во многом определяет его конкурентоспособность на рынке. Например, внедрение на российский рынок в 2001 г. одного из лидеров продаж компании «Кока-Кола»—сока *Міпите таід* оказалось неудачным. Поданным компании *GfK*, сейчас его рыночная доля не превышает 1%. По мнению специалистов, причина кроется в том, что марка из-за англоязычного написания ее названия оказалась слишком американизированной для российских потребителей. В подобных случаях, если товару присвоено индивидуальное название, покупатели, как правило, не связывают его с именем производителя, и неудачи на рынке не отражаются на репутации компании и лояльности к ней потребителей.

Часто компании выводят на рынок товары с маркой самого производителя: телевизор «Сони», автомобиль «Фиат», самолет «ИЛ», кетчуп «Хайнц», пиво «Балтика» и т.п. Если имя компании хорошо известно в стране, то марка является общенациональной, ее использование повышает конкурентоспособность товара и значительно увеличивает объемы продаж. Приверженность потребителей такой марке основана на лояльности к компании из-за ее высокой репутации и имиджа.

Производители могут продавать товары через компании оптовой или розничной торговли, которые присваивают им собственные (частные) торговые марки - так называемые *private tables*. Например, одна из крупнейших в мире розничных сетей — американская компания «Сирс» продает под своими частными марками более 90% товаров. В настоящее время 15% продаж потребительских товаров во всем мире приходится на товары собственных марок.

Продажа товаров собственных марок связана не только с возможностью установления более высоких цен и увеличения прибыли. Понимая, что репутация фирмы связана с репутацией товаров, компании собственную марку как гарантию их качества, а также как дополнительвозможность установления лояльных отношений с покупателями и идентификации своего имиджа. В последние годы продажа товаров собственных марок получает развитие и в России. Вслед за активно продаюпод собственными именами крупными шими продукты продовольствен-«Перекресток», «Пятерочка» продаже товаров ными сетями к техники и электроники приступили сети магазинов «Мир» и «Техносила» (под маркой «Techno»).

В условиях революционных изменений в производственных и информационных технологиях использование интеллектуального капитала и связанная с этим профессиональная компетенция кадров обеспечивают выживание и экономические успехи компаний. Применительно к интеллектуальному капиталу система управления охватывает такие стадии решения задач, как:

- идентификация интеллектуального капитала;
- разработка политики в отношении интеллектуального капитала;
- аудит интеллектуального капитала;
- документальное оформление интеллектуального капитала и занесение его в базу знаний;
- защита интеллектуального капитала;
- преумножение и обновление интеллектуального капитала;
- распространение интеллектуального капитала.

В управлении интеллектуальным капиталом используются информационные технологии и системы связи, обеспечивающие:

- последовательную передачу знаний без посредников (и без искажений, которые вносятся посредниками);
- доступ в базу данных в масштабе организации;
- возможность вносить в систему дополнительные знания по всей организации;
- работу в любое время независимо от отдаленности;
- наиболее полное использование знаний;
- возможность работать на языке, известном пользователю.

Интеллектуальный капитал не только превращает идеи в продаваемый товар, но и создает новые идеи. Наибольшее значение имеют два вида идей:

1) те, которые относятся к применению уже имеющихся научных или технических знаний к новым проблемам; 2) те, которые приводят к обогащению имеющейся базы знаний. Оба этих вида идей могут служить основой создания новейших изделий в рамках программ, которые повышают продуктивность и создают условия для получения конкурентных преимуществ. Нельзя не учитывать и того, что такие идеи могут способствовать устареванию целых систем знаний, техники и даже отраслей.

В процессе работы может возникнуть вопрос о количестве идей, которые генерируются в организации, — достаточно ли их для удовлетворения

всех потребностей фирмы. Если количество идей превосходит технические возможности фирмы, то отбираются самые высокопродуктивные идеи с учетом того, что капиталовложения в инновации вначале дают скромную прибыль. Одной из важных проблем в управлении знаниями является обеспечение баланса спроса и предложения ценных идей.

Другой вопрос касается акцента и новизны идей, предлагаемых к финансированию. Акцент делается на обеспечении баланса между инновацией продукции и инновацией процесса. Новизна подразумевает степень отличия предлагаемого состояния от текущего. В высшей степени новаторские идеи, часто характеризуемые как радикальные и дающие скромные улучшения текущей практики, определяются термином «накопительные».

Исследования показали, что радикальные изменения технологических процессов регулярно происходят даже в таких низкотехнологичных отраслях, как производство цемента и стекла. Их воздействие на отдельные фирмы огромно. Однако ориентация лишь на мелкие изменения в свойствах, конструкции и качестве продукции тоже неприменима. Баланс идей радикальных и накопительных — один из важнейших вопросов в управлении знаниями.

Эти соображения по поводу проблем количества и новизны в управлении идеями ведут к предположению, что для инновационных целей не все идеи имеют равную ценность. Поэтому важно учитывать, как руководители могут стимулировать генерирование потенциально ценных и своевременных идей для программ управления знаниями.

В любой данный момент люди могут использовать лишь ограниченные объемы информации. Идеи, которые будут генерированы, во многом определяются способностью руководства нацелить организацию на обеспечение ее важнейших потребностей и задач. Поэтому одной из основных функций руководства является обеспечение для персонала информационной среды, содержащей своего рода предложения относительно потребностей и возможностей организации.

Чтобы добиться успеха в этой области, руководство должно знать, какого рода идеи требуются, должно уметь дать им оценку и выбрать те, которые отвечают необходимым требованиям. Технический персонал должен сосредоточить свои усилия на идеях, реализация которых в дальнейшем может обеспечить успех организации. Руководством к действию мог бы стать тщательно составленный стратегический технический план.

Надежным источником информации о потребностях И возможностях являются потенциальные пользователи результатов ваний, полученных на базе применения предложенных идей. Если рукозаинтересовано В совершенствовании номенклатуры научный персонал должен быть связан напрямую с директорами по сбыту и маркетингу. Если нужно усовершенствовать процесс, то важно тесно сотрудничать с инженерами производства. Самое важное для руководства это сформулировать и довести до сведения персонала необходимость получить радикально новые продукты или процессы, которые еще не имеют пользователя. Технический персонал и лидеры корпорации должны стать источниками информации о таких потребностях.

2.4

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ

До последнего времени деятельность компаний в большинстве случаев исключительно на основе количественных показателей, материальных активов. Однако в **VCЛОВИЯХ**. изменением непрерывно совершенствоваться, методы производства должны а конкуиз-за невозможности удерживать технологическое превосходство длительное время становится все более ожесточенной, эти критерии оканеадекватными. Выживание совершенно компании зываются придание ей отличительного преимущества сегодня можно обеспечить только за счет приведения в действие нематериальных ресурсов.

Измерение влияния знаний на бизнес является одновременно и ным, и трудным делом. Первая трудность заключается в том, что окупаемость вложений в знания требует зачастую длительного периода. Наиболее амбициозные цели, сопровождающие определенные знания, в изменениях стиля работы сотрудников, чтобы организация в целом могла стать инновационным и гибким организмом. Трансформация не происходит быстро и необязательно дает быстрый экономический эффект. Обычно сотрудникам фирм для освоения перемен необходим целый год, да и еще требуются год или два, чтобы эти изменения дали положительные результаты и могли быть измерены. Иногда наиболее ценные инновации требуют более длительного периода, чтобы проявить себя, и отдача бывает непредсказуемой. Авторы инноваций знают, что инвестиции в знание дадут значительные экономические преимущества, но не могут сказать точно, какими они будут и когда их проявления можно ожидать.

Другой причиной трудности измерения влияния знаний на бизнес является то, что многие экономические преимущества от применения знаний являются нематериальными. Принятие лучших решений, работа более высокого качества, лучшее распределение рабочих заданий, улучшение морального климата и большая ориентация на потребителя — все это качественные показатели эффективности, которые по определению не поддаются измерению.

зависимости от вида интеллектуальных активов методы их оценки могут различаться, и нередко довольно существенно. Если, например, речь идет о человеческих активах, к которым, как известно, относятся образоквалификация, профессиональный профессиональная потенциал то к методам оценки можно отнести следующие: интервьюирование, тестирование И аттестацию, выявление знаний, оценку руководителем, оценку коллегами, составление послужного списка.

Важным критерием оценки использования интеллектуальных активов среди прочих являются показатели времени. Конкуренция на рынке постоянно растет, и увеличивается скорость инноваций, так что знания должны развиваться и ассимилироваться во все более быстром темпе.

Несмотря на то что точный денежный эквивалент стоимости знаний в организации не может быть рассчитан, существуют некоторые критерии измерения их экономического значения. Разница между рыночной стоимостью компании и стоимостью ее материальных активов является одним из показателей стоимости нематериальных активов, большинство представляют собой организационные знания. Только от 6 до 30% стоимости компании приходится на активы, упоминаемые в традиционных балансовых отчетах, остальное — нематериальные активы. Вследствие этого 50% инвестиций производственных компаний приходится на нематериальные сферы, такие, как научные исследования и разработки, обучение и др. Многие крупные компании затрачивают на заработную плату большие средства, чем на другие статьи расходов, и платят определенным сотрудникам гораздо больше, чем остальным. Что же приобретает компания, неся такие высокие расходы? Профессиональный опыт и знания, которые вырабатывают эмпирические правила, формируют суждения и направляют моделей и смысловых решений.

К оценке нематериальных активов нужно подходить иначе, чем к оценке активов материальных. Их истинная стоимость заключается в доходах, которые они могут генерировать. Стоимость интеллектуальной собственности, как считается, состоит в ее использовании, а не в связанных с ней затратах. Для инвестора, вложившего свои деньги в акции, важнейшим источником стоимости служит способность компании генерировать денежные потоки за счет использования нематериальных активов.

Необходимо отдавать себе отчет в том, что, чем больше разрыв между значениями рыночной стоимости акций и стоимости по балансовому учету, тем менее эффективны рынки капитала. Чем больше разрыв между оценкой руководителями источников стоимости и реальными ресурсами, тем менее надежны выбираемые ими стратегии.

В интересах развития накопленного опыта и знаний в области производства и потребления, а также для исследования новых процессов и явлений формируется система индикаторов, отражающих уровень развития сектора повышенного спроса на интеллектуальные ресурсы и в целом экономики, основанной на знаниях. Ниже приводится проект ОЭСР, содержащий следующие группы показателей:

- размер инвестиций в сектор знаний, включая расходы на высшее образование и НИОКР, а также инвестиции в разработку программного обеспечения;
- наличие информационного и коммуникационного оборудования, программного продукта и услуг;
- численность занятых в сфере науки высоких технологий;
- удельный вес высокотехнологичного сектора экономики в продукции обрабатывающей промышленности и услугах и инновационная активность;
- объем и структура венчурного капитала, который еще сохраняет роль основного источника финансирования новых, высокотехнологичных фирм;

- величина частного капитала в финансировании НИОКР;
- межстрановые потоки знаний, а также международное сотрудничество в области науки и инноваций;
- состояние кооперации между фирмами, научно-исследовательскими организациями и университетами и ряд других.

Обращается внимание и на такой важный индикатор знаний, как быстрое распространение инфокоммуникационных технологий, особенно Интернета, широкое использование персональных компьютеров, определяющий вклад этого сектора в рост числа рабочих мест и занятости.

Когда речь идет об отдельно взятой компании, ее товарах и услугах, то становится очевидным, что продукты творческого труда требуют специальной системы оценок, выходящей за рамки стоимостных измерений. Известно, что стоимость обычного товара (услуги) определяется среднеотраслевыми затратами живого и прошлого труда на единицу произведенного продукта, а цена есть денежное выражение стоимости. При этом на уровень цены дополнительно влияют такие факторы, как соотношение спроса и предложения, темпы инфляции, конкурентоспособность и т.п. Однако в условиях интеллектуального производства, создающего уникальные ценности в результате творческого труда, такой подход непригоден.

На основе проводимых многочисленных исследований делаются попытки устанавливать значение стоимости будущего потенциала знаний или других нематериальных активов. Стоимость всех нематериальных активов зависит от того, как компания видит рынок и как она находит такое применение своим знаниям, которое повышает ценность ее продукции для потребителя.

Указанное повышение ценности находит выражение в:

- *цене отдельного товара* наценка за новизну, стиль, торговую марку, профессиональный дизайн, гарантии качества, страховки и т.д.;
- стоимости компании оценка ее интеллектуальных активов (вложения в человеческий капитал и НИОКР, патенты, лицензии, ноу-хау) и управленческого потенциала (квалификация менеджмента, отношения с потребителями и поставщиками и др.);
- национальном продукте рост вклада секторов, связанных с производством и управлением знаниями (научные исследования и образование, финансовые, страховые и деловые услуги, консалтинг).

Ввиду значительных расхождений между оценками рыночной стоимости компаний И данными финансового учета возрастает потребность в формализации измерений нематериальных активов, объединяемых понятием «интеллектуальный капитал». Одним из общепризнанных рителей является (7-индекс Дж. Тобина (7). Он может быть рассчитан пуделения рыночной стоимости компании (произведения цены акции на количество акций) на сумму, которую необходимо затратить для замещения физических активов (или в некоторых случаях на балансовую стоактивов). компании, включающую стоимость финансовых имость Таким образом,

Данный показатель отражает все составляющие стоимости компании, не показанные в балансовых отчетах. Наряду с такими разнообразными факторами, как прогнозируемые будущие доходы, опасения брокеров, мнения экспертов и дефекты рынка, в нем косвенно учтены нематериальные активы, охватываемые термином «интеллектуальный капитал».

Если (/-индекс Тобина больше единицы, это означает, что рыночная стоимость компании превосходит балансовую стоимость и, следовательно, в биржевой цене отражены некоторые незарегистрированные (но измеренные) активы компании. Если ^-индекс Тобина меньше единицы, это означает, что биржевая стоимость компании меньше суммарной балансовой стоимости ее активов, из чего следует, что компания, возможно, недооценивается биржей.

Как показывает практика измерения интеллектуального капитала, пока еще ни один из подходов не стал универсальным. Наиболее подходящий выбор количественных оценок зависит от конкретных условий организации и задач, решаемых с помощью данных расчетов.

Можно, например, использовать один из следующих четырех методов количественных опенок.

- **1. Метод прямого интеллектуального капитала.** Такие оценки отображают стоимость нематериальных активов, определяя сначала их различные компоненты. Затем эти компоненты оцениваются все вместе или отдельно.
- 2. **Метод капитализации рынка.** Такие оценки подсчитываются в результате определения разницы между рыночной капитализацией компании и стоимостью ценных бумаг ее акционеров. Один из подходов определение отношения рыночной цены (акции) к ее бухгалтерской оценке. Другой отношение рыночной стоимости ценных бумаг фирмы к восстановительной стоимости ее активов.
- 3. **Метод окупаемости активов.** Фокусируется на средней величине доходов от нематериальных активов. Полученные до уплаты налогов доходы компании делятся на среднюю величину материальных активов. Результат сравнивается со средним объемом продукции компании, а разница затем умножается на среднюю величину материальных активов, чтобы получить средний годовой доход от нематериальных активов.
- 4. **Метод счетных карт.** Определяются различные индикаторы или показатели ряда компонент нематериальных активов. Они могут быть представлены или как численные счетные карты, или в графическом виде.
- Р. Экклз предложил ряд методов количественной оценки деятельности организаций, аналогичных методам измерения интеллектуального капитала (8). Среди них:
 - «бенчмаркинг» метод, включающий идентификацию лидеров отрасли, сравнение достижений компании с их достижениями и обучение на лучших примерах;

- «модели компетентности» метод, позволяющий вычислить рыночную стоимость результатов труда наиболее успешных работников и таким образом оценить в деньгах их работу;
- «ценность бизнеса» метод, с помощью которого оцениваются потери, связанные с упущенной деловой возможностью;
- «банки знаний» метод, в котором заработная плата трактуется как актив;
- «окрашенная отчетность» метод, предусматривающий включение в финансовые документы специфических дополнений.

Отмеченные подходы исследователей в области управления работниками, связанными со знаниями, были разработаны в основном для практическорешения конкретных задач совершенствования управления Несмотря на то что эти подходы сосредотачиваются на количественной результатов использования человеческих ресурсов, предлагаемые исследователями методы основываются на качественном специфики интеллектуального труда. Их исследования носят сугубо кладной характер, и совершенно естественно, что они в первую очередь влияние интеллектуальной собственности работников коллективов на результативность и эффективность работы компании.

В литературе встречается описание и других способов оценки интеллектуального капитала организации (2). В частности, вводится понятие «информационный менеджмент», обозначающее любые интеллектуальные действия, совершаемые в процессе управления фирмой: переговоры, планирование, заключение контрактов, совещания и т.п. Рассчитываются «доход на менеджмент», «доход, добавленный информацией», «отдача на информационные ресурсы». И наконец, производится оценка капитала знаний:

Доход, добавленный информацией Капитал знаний ------ Процентная ставка на акционерный капитал

Для надежной оценки нематериальных активов принципиальное значение имеет определение ключевых сфер компетенции организации. В данном случае под компетенцией понимается совокупность навыков, обладание которыми является главным условием того, чтобы компания могла успешно конкурировать с другими компаниями, а также основой ее процветания в долгосрочном плане. Чтобы считаться ключевой сферой компетенции, любая совокупность навыков должна отвечать следующим критериям:

- она должна играть решающую роль в повышении ценности продукции компании в глазах покупателя;
- благодаря своей ключевой сфере компетенции компания должна быть уникальной, не похожей на своих конкурентов;
- она должна служить ключом к новым рынкам.

Установлено, что стоимость ключевой сферы компетенции рассчитывается на основе связи, которая существует между силой этой сферы ком-

петенции и тем, насколько она повышает стоимость компании. Д.Андриссен и Р.Тиссен (1) предложили следующую формулу:

Стоимость Добавленная ценность

ключевой продукции х Конкуренте- д Потенциалх сферы для потребителя способность

Х Долговечность х Устойчивость.

Данная формула указывает на то, что величина, на которую стоимость ключевой сферы компетенции увеличивает стоимость компании, равна повышению данной сферой ценности продукции для потребителя в сложившихся условиях конкуренции при ожидаемом в предстоящие годы росте (потенциале) и в тот отрезок времени, в течение которого ее можно использовать (долговечность). При этом делается поправка на риск (если он имеется) того, что компания преждевременно утратит свою ключевую сферу компетентности (устойчивость).

Приведенная стоимость ключевой сферы компетенции рассчитывается перемножением всех показателей за определенное время с учетом затрат на привлечение капитала:

$$V_{cc} = \left[\sum_{t=1}^{S} \frac{GP \times (1+P)^{t}}{(1+i)^{t}}\right] \times R,$$

где V_{cc} — стоимость ключевой сферы компетенции;

S — долговечность (годы);

GP- валовая прибыль;

P— потенциал на будущее (%);

R — устойчивость (%);

і — затраты на капитал;

t — время (годы).

В ходе расчета показатели доли ключевой сферы компетенции в валовой прибыли (GP) в каждом году за весь жизненный цикл ключевой сферы компетенции (при Гот 1 до S) суммируются с учетом ее ежегодного роста (P %) и затрат на капитал (/' %). Полученная цифра затем умножается на устойчивость ключевой сферы компетенции (R).

При оценке нематериальных активов необходимо особое внимание уделять тому, что стратегически важно измерять ту деятельность, которая проинтеллектуальное богатство, обеспечивает приобретение, использование знаний. странение Ha выявление ключевых источников создания богатства, использование технологических ноу-хау, интеллектуального потенциала нацеливаются новые формы организации методы управления.

58 ΓΛΑΒΑ 2

Вопросы для обсуждения и повторения

- 1. Дайте определение фирмы с точки зрения ресурсной теории.
- 2. Что относится к стратегическим активам компании и какова их роль в обеспечении ее конкурентоспособности?
- 3. Какими характеристиками должны обладать ресурсы, чтобы стать стратегическими активами компании?
- 4. Назовите основные различия между материальными и нематериальными активами.
- 5. Охарактеризуйте роль и значение нематериальных активов в современной компании
 - 6. Что входит в понятие «интеллектуальный капитал компании»?
- 7. В чем состоит различие между интеллектуальными ресурсами и интеллектуальными активами компании?
- 8. Назовите и охарактеризуйте составляющие интеллектуального капитала по Т. Стюарту.
 - 9. Каковы составные части интеллектуального капитала по Э. Брукингу?
 - 10. Что относится к объектам интеллектуальной собственности компании?
- 11. В чем заключается сложность и специфика оценки нематериальных активов компании?
 - 12. Какие существуют способы оценки интеллектуального капитала?

Использованные источники

- 1. *Адриссеп Д., Тиссен Р.* Невесомое богатство / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2004. С. 148, 153, 154.
- 2. *Климов С.* Интеллектуальные ресурсы организации. СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2000. С. 79-81.
- 3. *Penrose E.* Theory of the growth of the firm. 3 ed. Oxford: Oxford University Press, 1995.
- 4. *Barney J.B.* Firm resources and sustainable competitive advantage // Journal of Management. 17(1), 1991.
 - 5. Stewart T. Brainpower// Fortune. June 3, 1991.
- 6. *Brooking A*. The components of intellectual capital // http://www.tbroker.co.uk/intellectual=capital/ components.html.
- 7. *Tobin J.* A general equilibrium approach to monetary theory // Journal of Money Credit and Banking. Vol. 1. No 1. 1969. P. 15—29.
- 8. *Eccles R*. The performance measurement manifesto // Harvard Business Review. Vol. 69. No 1. Jan.-Feb. 1991. P. 131-137.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

<u>5.1</u> МЕТОДЫ ПОЛУЧЕНИЯ ЗНАНИЙ

управлении знаниями используются различные методы в зависимости от особенностей того или иного этапа организации приобретения и освоения новых знаний.

В ходе управления знаниями как совокупности процессов, которые насоздание, распространение, обработку и использование различные компании. используются метолы Коммуникативные методы охватывают способы и процедуры контактов аналитика с непосредственным источником знаний — специалистами и пертами фирмы, а текстологические включают методы извлечения знаний из документов (методик, регламентов, служебных руководств) и специальной литературы (статей, монографий, учебников). Обычно аналитик комбинирует различные методы.

В свою очередь коммуникативные методы можно разделить на две группы. **Пассивные** методы *(табл. 5.1)* подразумевают, что ведущая роль в процедуре извлечения знаний передается эксперту, а аналитик только протоколирует рассуждения эксперта во время его реальной работы по принятию решений или изложению своей позиции. В активных методах, напротив, инициатива переходит к аналитику, который активно контактирует с экспертом — в играх, диалогах, беседах «за круглым столом» и т.д.

Пассивные методы на первый взгляд просты, но на самом деле требуют от аналитика умения четко анализировать «поток сознания» эксперта и выявлять в нем значимые фрагменты знаний. Отсутствие обратной связи (пассивность аналитика) значительно ослабляет эффективность этих методов, чем и объясняется то, что обычно они играют вспомогательную роль. В табл. 5.1 приводится для примера сравнительная характеристика пассивных методов.

Активные методы можно разделить на две группы в зависимости от числа экспертов-специалистов. Если экспертов больше одного, то целесообразно, помимо серии индивидуальных контактов с каждым, применять и методы групповой работы. Такие групповые методы обычно активизируют

Таблица 5.1 ПАССИВНЫЕ МЕТОДЫ ВЫЯВЛЕНИЯ ЗНАНИЙ

Метод	Достоинства	Недостатки	Желаемые качества эксперта	Требования к аналитику	Характеристи- ки предметной области знаний
Наблюдения	Отсутствие субъективного влияния аналитика. Приближение аналитика к процессу	Нет обратной связи. Фрагментарность	«Мыслитель» («практик») «Собеседник» («мыслитель»)	«Мыслитель»	Слабо-и средне- структуриро- ванные; слабо- и среднедоку- ментирован- ные знания
«Мысли вслух»	Легкое обнаружение структур знаний. Свобода самовыра- жения для специалиста	Нет обрат- ной связи. «Зашумлен- ность» лишней информаци- ей	«Мыслитель» с лекторски- ми способно- стями	«Мысли- тел ь» («собесед- ник»)	То же
Лекции	Высокая концентрация знаний. Отсутствие субъективного влияния аналитика	Мало хороших лекторов. Слабая обратная связь		«Мысли- тель»	Слабодоку- ментирован- ные и слабо- структуриро- ванные знания

Источник: Enterprise Partner. 2001. 12 июня. № 11 (28).

мышление участников дискуссий и позволяют выявлять весьма нетривиальные аспекты их знаний. Тем не менее *индивидуальные* методы остаются пока ведущими.

Осуществляя функцию управления знаниями, важно создавать условия для получения необходимых новых знаний. Можно указать на следующие способы, с помощью которых организация получает новое знание: опыт, имитация, приобретение, синергизм, покупка знаний, аренда знания.

В первом случае обучение происходит через опыт, когда организация независимо экспериментирует и приобретает знания путем проб и ошибок, проводя исследования и разработки, реализуя различные проекты, внедряя инновации в различные сферы деятельности компании, осуществляя организационные изменения.

Когда речь идет об *имитации*, то имеются в виду попытки изучить стратегии, технологии и функциональную деятельность других фирм и самим применить чужой опыт. В 70-е гг. прошлого столетия в Японии зародился *бенчмаркинг* как метод изучения и использования чужого опыта, затем он стал широко использоваться западными компаниями. Став частью бизнесстратегии, бенчмаркинг помогает значительно снизить издержки, повысить производительность труда и т.п.

В последние годы в связи с развитием систем управления знаниями внимание компаний к бенчмаркингу значительно возросло. Его стали рассматривать как сравнительно дешевый и доступный метод получения новых знаний. Бенчмаркинг можно определить как систематический процесс

выявления лучших организаций, оценки их продукции, технологий, методов с целью использования передового опыта этих компаний.

Бенчмаркинг проводится по определенной технологии, которая включает ряд последовательных этапов. Их количество в разных компаниях может быть разным. Например, в «ИБМ» таких этапов 15, в других фирмах их может быть меньше. Можно выделить следующие основные этапы бенчмаркинга:

- выбор продукции, услуги, технологии, методов, процесса для сравнения:
- определение основных критериев оценки;
- выбор компании для сравнения;
- сбор необходимой информации о накопленном опыте;
- анализ информации, показателей, определение возможностей использования опыта;
- адаптация и применение лучшего опыта.

Для корпораций, имеющих дочерние компании, может успешно использоваться внутренний бенчмаркинг, где для сравнения берется работа разных подразделений одной организации и копируется опыт лучшей из них. В холдингах можно сравнивать выполнение одной и той же функции в разных компаниях, например маркетинг, и т.п.

Реализуя стратегии вертикальной и горизонтальной интеграции, компания повышает свой потенциальный запас знаний, формально приобретая другую организацию, а с ней и знания, прежде недоступные для данной организации. Эксперты считают, что *приобретение* обычно более быстрый способ обучения, чем обучение через опыт, и более сложный, чем имитация. Фирмы покупают другие фирмы не только из-за их производственных возможностей или потребительской базы, но и для получения их знаний. Какая-то доля знаний заключена в процессах и обычной работе, но большая часть знаний заключена в людях. Если компетентные сотрудники покинут организацию, их опыт уйдет вместе с ними. Чтобы удержать знания, приобретающая фирма должна определить сотрудников с наиболее существенным багажом знаний и добиться, чтобы они остались в компании, используя все возможные формы мотивации.

Развивая долгосрочное сотрудничество с другой организацией с целью продуцирования нового знания, можно добиться получения синергетического эффекта. Синергия — это явление в деловой практике, когда общий результат превосходит сумму отдельных результатов. Путем сотрудничества партнеры могут развивать такие нововведения, которые не были им доступны при независимой работе. Получение знания с помощью синергии может также включать продолжительные, долгосрочные альянсы, такие, как совместные предприятия. Этот тип приобретения знаний имеет наибольший потенциал и дает возможности для создания новых технологий и новых рынков.

Покупка знаний также достаточно широко используется для их приобретения. Наиболее распространенными являются следующие методы покупки знаний и опыта: наем на работу новых сотрудников, обладающих знаниями и опытом; партнерство с другой организацией; переход какойфункции из другой организации для постоянного функционирования в данной структуре. При этом отмечается, что прием на работу особенпривлекателен, поскольку появляется возможность получить немедленно в условиях, когда знания и мастерство нужны на длительный период и могут быть сразу же переданы сотрудникам фирмы. В последние годы, например, целый ряд компаний пригласили на работу со стороны, совершенно из других отраслей новых руководителей высшего уровня. Они что помимо приобретения перспективных представлений обретается набор знаний и опыта, которые заполнят имеющиеся пробелы. Компетентных специалистов находят помошью специализированных занимающихся поиском таких людей. Компании стремятся нанимать талантливых работников, которые также могут передавать свои знания для совершенствования работы организации.

Среди способов аренды знаний, опыта и мастерства можно назвать такие, как наем на работу консультантов; получение помощи от клиентов, поставщиков, со стороны научных учреждений и профессиональных ассоциаций; привлечение других организаций на субконтрактной основе.

Аренда привлекательна в том случае, когда: а) консультанты рекомендуют необходимые методы, инструменты и ресурсы; б) знание требуется на разовой основе; в) возникает потребность в проверке и подтверждении со стороны эксперта мирового класса; г) консультант может влиять на исполнительское решение.

Фирмы нанимают ученых и профессиональных консультантов, наделе «арендуя» их знания. Но существует огромная разница между арендой знаний и арендой техники и помещений. Когда контракт аренды истекает, техника снова переходит к дилеру, в то время как арендатор знаний не обязан возвращать их, когда прекращается оплата за них. Арендаторы знаний все чаше предпринимают шаги, направленные на то, чтобы знания оставались с ними, когда держатель знаний уходит. В настоящее время многие контракты с консультантами предусматривают формальный механизм передачи знаний, а не только получение заключительного отчета. Часто, однако, корпоративные клиенты платят консультантам огромные суммы и не предпринимают никаких усилий, чтобы получить их знания.

Во всех случаях основной задачей приобретения организационного знания является развитие основных компетенций, которые порождают новую продукцию, производственные процессы, инновации в области маркетинга и управления. Новое знание обогащает конкурентные преимущества, позволяет организации координировать разнообразные производственные навыки и интегрировать сложные технологии.

5.2

НАКОПЛЕНИЕ ЗНАНИЙ: ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ ПАМЯТИ

Важную роль в управлении знаниями компании играет создание корпоративной памяти, в которой происходит накопление и сосредоточение знаний и информации.

При формировании корпоративной памяти каждой организации следует принимать меры к превращению скрытых и подразумеваемых знаний в явные, т.е. к кодификации интеллектуального капитала. Фирмы с большим числом работающих не могут знать обо всех знаниях, которыми обладают группы и отдельные личности. Цель кодификации, т.е. приведения знаний в документальную или формализованную систему, — сделать так, чтобы локальные и зачастую скрытые знания стали понятными и доступными для широкого распространения.

Кодификации подвергаются различные области знаний: индивидуальные, организационные, знания проектных групп, общественных образований, различных процессов, событий, компетенции и возможностей.

Формирование знания любой сложности в экспертную систему являет-СЯ трудным И дорогостоящим мероприятием. Эффективная кодификация требует постоянного совершенствования резервов знаний, а это не разовая акция. Поэтому она является трудоемким делом, привлекающим высокообразованные человеческие ресурсы. В этот процесс должны быть вовлевсе сотрудники компании. Менеджеры должны оказывать людям, обладающим скрытыми знаниями, в переводе этих знаний в явную форму, помогать систематизировать информацию и размещать ее в корпоративной памяти в соответствии с принятыми правилами, обеспечивая к ней быстрый доступ других работников.

Бывает и так, что знание создано, кодифицировано и распространено, но не используется, не является продуктивным, не имеет экономической ценности; ресурсы, израсходованные на все инициативы, потрачены впустую. Люди, которым нравится заниматься изобретениями, часто не интересуются теми идеями, которые были разработаны кем-то другим. Их удовлетворяет только оригинальность своей работы, хотя работать с уже известным знанием было бы намного эффективнее и это принесло бы более серьезные результаты. Специально нанимаемый персонал приносит в группу соответствующие готовые знания, уже ориентированные на использование. Такой персонал должен иметь репутацию людей, всегда желающих распространять знания, а не просто их декларировать.

Формирование корпоративной памяти предполагает существование организационной структуры, которая собирает и обрабатывает цию в организации, облегчает распространение знаний через административные барьеры и интегрирует их в ежедневный бизнес-процесс. Тем сасоздаются условия для появления нового знания. сохранения распространения полученного и знания, объединения имеющегося доступных знаний.

Любое знание или любая информация, содействующие успеху в работе организации, должны быть сохранены в этой памяти. Сюда относятся знания о продукции, производственных процессах, клиентах, потребностях рынка маркетинга, финансовых результатах, приобретенном опыте, стратегических планах и целях и др. *Профессиональные* знания организации должны быть также частью корпоративной памяти.

К профессиональным знаниям относятся:

- познавательные знания («знаю, что»): мастерское владение базовой дисциплиной, достигаемое профессионалами путем интенсивного обучения и сертифицирования;
- прикладное мастерство («знаю, как»): переводит «книжное обучение» в эффективное исполнение; способность применять правила, относящиеся к определенной дисциплине, для решения сложных реальных проблем;
- системное понимание («знаю, почему»): глубокое знание всей системы взаимоотношений, причин и следствий, лежащих в основе определенной дисциплины;
- личная мотивация творчества («хочу знать, почему»); охватывает волю, мотивацию и настроенность на успех.

Организации, воспитывающие в своих сотрудниках стремление к знанию («хочу знать, почему»), могут преуспевать перед лицом быстро текущих изменений и обновлять свои познавательные возможности, прикладное мастерство и системное понимание, с тем чтобы конкурировать на рынках продукции и услуг. Развивая корпоративную память внутри организации, можно облегчить обмен знаниями, так как новшества, реализуемые в одном подразделении организации, становятся доступными другим отделам, если они сохраняются в памяти организации.

Корпоративная память подразделяется на четыре основных типа: а) «вершина», б) «губка», в) «издатель», г) «насос».

«Вершина» — наиболее простая форма организации корпоративной памяти — используется как архив, к которому можно обращаться по мере необходимости. Это пассивное получение и такое же распространение знаний. «Губка» обеспечивает более активный сбор информации по сравнению с «вершиной». В этом случае создается достаточно полная корпоративная которой для использование повышения качества организационных процессов зависит от каждого работника в отдельности. «Издатель» применяет более активную форму распространения знания, чем «вершина». Функцией координаторов корпоративной памяти является анализ полученного опыта, соединение его со знанием в корпоративной памяти и направление объединенного знания работникам, для которых полученный опыт может быть актуальным. Последняя разновидность — это «насос», самый сложный тип корпоративной памяти. Он включает элементы активного сбора, так и активного распространения знаний. Данная модель усиливает вертикальную направленность организационного обучения.

Способы преумножения объема знаний включают дополнительное образование, дополнительное практическое обучение, чтение книг и перио-

дики, получение знаний из СМИ и электронных сетей, обучение на рабочем месте, обучение опытным путем, исследования и разработки, инновационную деятельность персонала. «Спиралевидный» процесс развития корпоративной базы знаний представлен на *puc. 5.1*.

При любых вариантах формирования корпоративной памяти важно следовать таким рекомендациям, как необходимость:

- быстрого доступа к корпоративной памяти для облегчения индивидуального обучения с использованием различных источников знаний;
- легкого определения того, кто из коллег сотрудника обладает необходимым знанием для оказания помощи в определенной работе;
- определения решения того, кому из коллег будет интересен приобретенный опыт;
- обеспечения доступа к корпоративной памяти, чтобы представить на рассмотрение свой полученный опыт.

Интерес к распространению знаний возрастает с достижениями в области информационных технологий, коммуникационных сетей и систем баз данных. Многие проекты в области знаний концентрируют внимание на создании систем для связи людей и получения знаний. Но многие из наи-

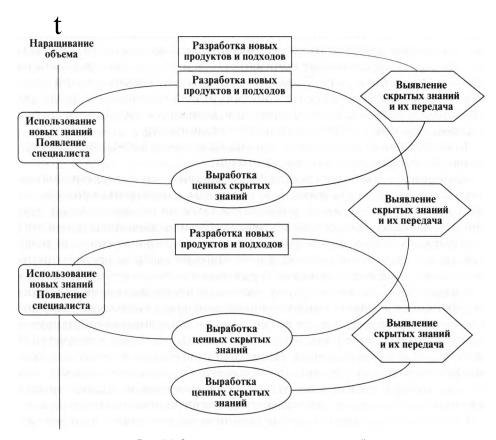


Рис. 5.1. Спиралевидное наращивание знаний

более значимых попыток содействия приобретению и распространению знаний не имеют ничего общего с новыми технологиями, особенно когда знание сложное, неявно выражено и поэтому его трудно кодифицировать. Зачастую наиболее продуктивные проекты являются «низкотехнологичными» («low tech»). Часто лучшим способом распространения и генерирования знаний является предоставление людям времени и места, так называемые «talk rooms», где они могли бы разговаривать друг с другом. В таких комнатах исследователи могли бы встречаться и обсуждать вопросы, связанные с их работой. Существуют также «ярмарки знаний», где группы имеют возможность делиться с коллегами своим опытом, и это относится к стратегии «низких технологий» получения знаний.

Проекты, в основе которых лежат технологии, занимаются системами коммуникаций, создаваемых в основном для людей, которые могут передавать свои знания в корпоративную память.

Среди известных технологий, позволяющих передавать и аккумулировать знания, можно назвать:

- традиционные системы автоматизации и информационно-поисковые системы:
- электронную почту, корпоративные сети и Интернет-сервисы;
- базы и хранилища данных;
- системы электронного документооборота;
- специализированные программы обработки данных (например, статистического анализа);
- экспертные системы и базы знаний.

На становление «организации знания», т.е. обучающейся организации, большое влияние оказывает корпоративная культура с ее ценностями, традициями, установившимися нормами поведения. Среда, в которой «организация знаний» может развиваться, зависит от стратегии лидеров. Рукосвоими фундаментальными ценностями должны делиться водители поведенческими критериями с работниками организации. Ключевая роль высшего руководства состоит в том, чтобы создать такие условия, в которых работники смогут полностью раскрыть свой потенциал, помогая продвигать организацию по пути достижения ее целей. Опыт показывает, что результаты, полученные в существующих условиях, основанных на доверии и опоре на корпоративную культуру, превосходят те, которые достигались ранее, с использованием системы строгих правил, норм и иерархии.

Вместо того чтобы рассматривать себя как контролеров ресурсов и посредников власти, руководители должны брать на себя многообразные (возможно, непривычные) роли: инструктора, поставщика информации, педагога, специалиста, консультанта, человека, принимающего решения, помощника, наблюдателя, слушателя — в зависимости от потребностей работников и ситуации.

Основой процесса предоставления работникам прав и возможностей является эффективное управление, удовлетворение потребностей подчиненных, содействие их обучению и развитию на работе. Вопрос наделения полномочиями нельзя сводить только к наделению тех или иных работни-

ков в организации большей властью. Наделение полномочиями требует также, чтобы организация перераспределяла информацию и знания, обучала навыкам реагирования на информацию. Например, компания работникам возможность защищать интересы потребителей, делая для удовлетворения их запросов. Чтобы эффективно выполнять эту роль, coтрудникам требуется соответствующее обучение и получение знаний формации о предполагаемых ожиданиях потребителей, своевременной ратной связи и данные о работе фирмы. Чтобы принимать эффективные решения при взаимодействии с потребителем, сотрудники должны понимать цели, задачи и приоритеты организации и знать все ее внутренние процедуры и процессы, так как основные операции по созданию ценностей взаимосвязаны. И наконец, поощрения должны распределяться на основе эффективности использования этих знаний, информации и полномочий сотрудников.

Широкий обмен и распространение информации и знаний — ключ к передаче полномочий, однако внутренние процессы организации и практика накопления и обмена внутренними знаниями и информацией также являются важным звеном в цепочке. Эти внутренние процессы и используемые методы должны быть совместимы и ориентироваться на цели организации.

Многие организации выработали свои формальные процессы и направляют значительные ресурсы на сбор, обработку и анализ информации, касающейся их внутренней работы и всего процесса в целом. Но слишком часто конечный результат этих усилий доступен только руководителям высшего уровня. На нижних уровнях люди знакомятся лишь с разрозненными отрывками информации, относящимися к их области работы, и не знают того, что происходит в других областях или как их труд связан с общим функционированием организации. В результате большая часть потенциала, созданного в процессе сбора информации, не используется, поскольку она не становится достоянием тех, кто мог бы наиболее эффективно ее применять. Как показывает опыт, во внутренней системе информации используются такие средства воздействия, как распространение знаний и идей внуторганизации: поощрение развитие неформальных И источников применение технологий, информации; облегчающих сбор распространение информации.

В целом ряде компаний используется новаторский подход к сбору и расинформации, внутренней получивший название книга управления». Внедрение этой системы требует осуществления основных действий. Первое — для каждого сотрудника компании ежедневно собираются данные, отражающие результаты выполненной работы и производственные затраты. Второе - информация, собираемая раз в неделю, передается всем сотрудникам фирмы, от секретаря до директора. Третье — проводится обучение сотрудников, которое позволяет им правильно происходящие В компании процессы, составление балансовых отчетов, определение прибылей, денежных потоков и т.д. Чем больше работающих адекватно понимают процессы, реально происходящие в компании, тем выше их содействие в решении имеющихся проблем.

5.3

ПРОГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

В последние годы в ряде индустриально развитых стран осуществлялись программы управления знаниями в компаниях разного масштаба и разных отраслей экономики. Для их реализации используется весь комплекс средств по управлению знаниями. Результаты осуществления этих программ открывают новые возможности для повышения эффективности производства и удовлетворения динамично меняющегося потребительского спроса.

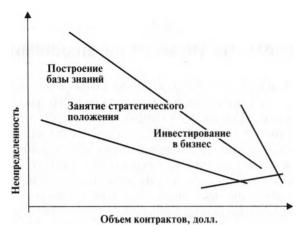
Программы овладения знаниями и их использования на практике проходят через четко обозначенные этапы, каждый из которых соотносится с одной из трех фундаментально различающихся стратегических задач.

- 1. Построение базы данных. Сюда входит научный поиск по всем аспектам отрасли. Индивидуальные проекты обычно небольшие и часто предусматривают взаимодействие с университетами и другими внешними источниками новых знаний. Значение этого поиска для бизнеса в перспективе открывает широкие возможности.
- 2. Занятие стратегического положения. Чтобы обеспечить эффективность любой новой технической области, выявленной путем научного поиска, часто бывает необходимо направить в эту область значительные ресурсы. Цель занять стратегическое положение и подобрать необходимый коллектив технических специалистов, а также ознакомиться с данной областью, чтобы разумно использовать потенциальные коммерческие возможности.
- 3. **Инвестирование в бизнес.** Данный этап является четко обозначенной задачей большей части проектной и технолого-производственной деятельности в крупных компаниях. Их программы обычно ориентированы на технические разработки и реконструкцию.

По мере того как построение базы знаний через занятие стратегического положения переходит к инвестированию в бизнес, программы все в большей степени ориентируются на определенную цель. Это продвижение обычно сопровождается увеличением расходов и уменьшением неопределенности, как показано на *puc.* 5.2.

Самый разумный подход к большей части исследований, нацеленных на накопление базы данных, — это ориентация на эффективность бизнеса. Инвестирование в бизнес, имеющий дело с технологией, надлежащим образом оправдано теми же чисто финансовыми критериями, которые применяются к инвестициям в другой бизнес, где уровень неопределенности сравнительно низкий. Программы, нацеленные на занятие стратегического положения, требуют слишком высоких затрат, а конечный результат слишком неопределенен, чтобы рассматривать их как инвестиции. В таких случаях необходимо рассмотреть несколько возможных вариантов решений.

Самым прямым и простым шагом будет пересмотр всего портфеля технических программ компании, с тем чтобы разграничить текущие и стратегические задачи перспективной деятельности. Особенно важно дать четкую характеристику всех программ, которые направлены на обеспечение



Puc. 5.2. Стратегические задачи научно-исследовательских программ

стратегического положения. Во многих случаях это может помочь руководству сосредоточить внимание на конкретных стратегических, а не крат-ко-срочных финансовых результатах.

Самый фундаментальный шаг - непосредственно обратиться к изучению технических областей знаний, в которых научная программа могла бы занять стратегическое положение для данной корпорации. Накапливая знания в конкретных областях, руководство определяет основные технические мощности, на которых будет строиться будущий успех. Если эти области выбраны продуманно, то применение указанных разработок в будущем даст значительные выгоды.

Часто основной проблемой в занятии стратегического положения является выбор быстроменяющихся областей из числа исследовательских альтернатив. Здесь возникают две трудности: обязательства надо брать до того, как будут сделаны расчеты всех потенциальных выгод; решение остановиться на одном направлении подразумевает, что другие отвергнуты. В перспективе рост прибыли будет во многом зависеть от баланса между техническими программами и различными, но дополняющими друг друга стратегическими задачами.

Существует несколько важных стратегических решений, которые, предусматривая использование накопленных знаний, воздействуют на разработку новых изделий или процессов. Опыт показывает, что управление знаниями должно ориентироваться на четкую и целенаправленную стратегию организации, подготовка которой предусматривает:

- 1) выявление рынков и их сегментов, которые больше всего соответствуют сильным и слабым сторонам компании. Важно решить, как распределить ресурсы между созданием новых изделий для новых рынков, разработкой изделий для созревающих рынков и повышением качества старых изделий в номенклатуре продукции;
- 2) стремление не просто выявлять потребности клиента, а предвосхищать их, опережать спрос. Это становится особенно важным на рынках, где имеются альтернативные дешевые изделия;

- 3) принятие решения о том, какую роль будет играть лицензирование в процессе разработки нового изделия. Лицензирование может стать важным источником разработки будущих изделий и технологий;
- 4) устойчивую ориентацию на разработку нового изделия и создание резервного фонда в случае, если темп разработки нового изделия опередит планируемые параметры.

Четкая и целенаправленная стратегия разработки нового изделия делает процедуру более эффективной, с меньшими отсрочками и ошибками. Кроме того, сберегаются ресурсы. Без должной целенаправленности и выверенного руководства затраты увеличиваются, продуктивность падает и ожидания не оправдываются. Функцией высшего руководства является создание среды, в которой новые идеи и новые изделия являются неотъемлемой частью культуры и стиля организации.

Разумная и эффективная процедура доведения новых знаний до реализации включает следующие стадии: проведение исследований, установление определенной системы отношений, отслеживание процесса.

Этапы или стадии процесса разработки и реализации программ имеют четкие характеристики. Они отражают характер изделия, ситуацию, сроки и особенности отрасли. При завершении каждой стадии должно быть принято решение о том, нужно ли продолжать или прекращать работу. Решение принимается на основе критериев и показателей, отражающих стратегические цели и направления деятельности фирмы. Каждой стадии проекта соответствуют точные количественные параметры.

Оптимальным вариантом организации деятельности по программам использования внутрикорпоративных знаний является их стыковка с программами научных исследований и технических разработок, осуществляемыми как в корпорациях, так и за их пределами (в научно-исследовательских учреждениях, университетах, на межлабораторной основе).

Чтобы цели научно-исследовательских программ соответствовали целям компании, при планировании необходимо предусмотреть широкий круг видов деятельности. Эффективность этих программ и их соответствие программам использования знаний в корпорациях зависят от таких форм участия науки в приобретении знаний, как:

- 1) меры по повышению продуктивности и качества существующей продукции и процессов;
- 2) разработка новых изделий или процессов, сулящих крупные коммерческие преимущества перед конкурентами;
- прогресс в науке, который может способствовать будущему совершенствованию продукции и процессов.

Подобные программы часто создают дополнительные преимущества в конкурентной борьбе, что выражается в:

- сокращении или минимизации затрат на производство продукции;
- сокращении разрыва между собственным внедрением и внедрением конкурентами новых продуктов и процессов;
- приведении конструкций и процессов в соответствие с изменениями в предложении товаров и стоимостью исходных затрат.

Среди названных преимуществ сокращение разрывов между собственными инновациями и инновациями конкурентов становится все более важным. Это вызывает необходимость быстро догонять лидеров.

Разработка и получение более дешевых или более предпочтительных заменителей исходных материалов, да еще в большем количестве, могут представлять собой новые важные задачи, которые нужно исследовать. Подобные задачи могут возникнуть в связи с перспективными изменениями в наборе и оплате профессионального состава. Научные исследования также необходимы, чтобы приспособить и использовать новые знания в производственном процессе и контроле на заводах компании.

вышеназванные задачи представляют собой важные компоненты научно-исследовательских работ, которая направлена ление конкурентоспособности компании. Можно добавить и другие задачи, связанные со стандартами здоровья, безопасности, уровнем шума и заг-Приоритетность каждой из них должна определяться руководством. Предусматриваются ассигнования на эту деятельность и дается оценка их эффективности. Если руководство решит сделать основной упор только на достижении скромных преимуществ перед конкурентами, то остальные задачи окажутся не в фокусе, а это может повлечь за собой серьезный проигрыш.

важно признать также, что исследования, приносящие выдаюрезультаты, не всегда являются программируемым видом деятельности, как производство и снабжение. Технологии, которые долгое время удерживают лидерство, как бы содержат в себе преграды для дальнейших скачков. Олнако серьезный поиск возможности значительных прорывов конкурентной борьбе требует ассигнования определенных средств на достижение этих трудных, но потенциально выгодных целей.

Программы научно-исследовательских работ оцениваются на ожидаемого вклада в продажи и снижения себестоимости в сравнении с соответствующими затратами на разработку и капиталовложения. вероятность достижения поставленных целей и необходимое для этого время. Производя такую оценку, важно иметь в виду, что она может не только требование достижения положительных но и другие требования, которые могут возникнуть позднее, при приведении в соответствие исходных затрат, производственных процессов и маркетинга.

Формируя программы научно-исследовательских работ, руководство набором разумно распределять ресурсы между целым проектов, на основе использования новых знаний. Сюда осуществляемых проекты, нацеленные на получение краткосрочных результатов и содержащие минимальный риск, но дающие очень скромную среднесрочные проекты со средним уровнем риска и средней выгодой; долгосрочные проекты с высокой степенью риска и потенциально большой выгодой.

Большая часть компаний стабильных отраслей предпочитает концентрироваться на краткосрочных проектах. Наиболее общими причинами этого являются привлекательность краткосрочной прибыльности в рыночных

условиях; поддержка руководителей научных подразделений, которые реагируют на давление высшего руководства, желая регулярно улучшать свое материальное положение, минимизировать риск и связанные с ним опасности. В результате ограниченный круг проблем, которыми занимается научный персонал, вряд ли расширится, если ничего не изменится в реакции со стороны руководства и в системе вознаграждения, чтобы поощрить более рискованные начинания для достижения более сложных целей. Но, возможно, потребуются некоторые изменения в составе научных работников, которые уже привыкли избегать крупного риска.

Острые и растущие проблемы, которые создают иностранные конкуренты, делают необходимым осуществлять крупные капиталовложения в научно-исследовательские программы для создания престижных, рискованных, дорогих и долгосрочных проектов, что вступает в противоречие с продолжающимся финансовым давлением и стремлением к получению краткосрочных результатов. Это один из серьезных вопросов, стоящих перед компаниями буквально всех отраслей.

Важные изменения происходят также в организации научного процесса. Как правило, проекты по разработке изделий осуществлялись благодаря последовательным самостоятельным вкладам со стороны вательских работ, производства и маркетинга. Нередко нескоординированные действия в решении взаимосвязанных проблем приводят к запоздалым и ограниченным результатам. В конечном счете, как показали исследования, на местах все чаще стали встречаться попытки наладить более тесное соответствующими подразделениями, сотрудничество между участвующими в процессе работ с использованием новых знаний. Наиболее распространенные формы такого сотрудничества — регулярные консультации на всех стадиях процесса. Однако все большее число фирм предпочитает образовывать межфункциональные группы по разработке новых изделий. Такие меры помогают не только сократить период, необходимый для того, чтобы новое и более совершенное изделие появилось на рынке, но и для того, чтобы обеспечить всестороннюю реакцию нового изделия на многочисленные аспекты практического рыночного спроса.

Главная ответственность за качество и эффективность научно-исследовательских работ явно лежит на высшем руководстве. Оно назначает руководителя подразделения НИР, рассматривает проекты программ научно-исследовательских работ и выделяет средства на их осуществление. Поэтому конечную эффективность подобных работ следует оценивать по выполнению (среди множества других) задач, одобренных руководством, учитывая при этом достаточность выделенных ресурсов и времени. Но гораздо более серьезным критерием должна быть реакция компании на соответствующее давление конкурентов на рынке. А это определяется по тому, какие поправки с одобрения руководства были внесены в стоящие перед компанией задачи и какие выделены дополнительные ассигнования.

Нельзя не видеть, что непрекращающееся давление на финансовых рынках, заставляющее максимизировать краткосрочные выгоды, влияет на значительное сокращение потенциальной прибыли, которую могли бы дать долгосрочные программы научно-исследовательских работ.

В достижении эффективности проведения работ по программам ключевую роль играет способность установить отношения между различными видами деятельности и оценить возможность вести все действия параллельно, а не последовательно. Синхронная или параллельная разработка способствует тому, что сокращается число ошибок и новое изделие быстрее попадает на рынок. Четкому определению и оценке действий очень помогает наличие заранее продуманного плана.

С самого начала в работе команды наблюдается сдвиг строго линейного и строго последовательного процесса в сторону более интегрированного подхода, что помогает обеспечивать тесный контакт работников друг с другом и расширять обмен информацией.

Маршруты формальных и неформальных отношений между разработчиками проекта открыты и проходят в различных направлениях. Формальные процессы выражаются в регулярных собраниях членов команды и обсуждениях, касающихся принятия решений. Однако всяческую поддержку следует оказывать созданию сети неформальных отношений, позволяющих обеспечить частые контакты между различными членами команды. При горизонтальных коммуникациях происходит обмен информацией между теми, кто занят исследованиями, производством и маркетингом.

О реальных возможностях повышения эффективности производства благодаря осуществлению программ управления знаниями в корпоративном секторе экономики свидетельствуют данные социологических опросов. Подобный опрос, проводившийся в США в 1998—1999 гг. журналом *Management Review и* исследовательской организацией *AMA Research*, показал, что более '/3 американских компаний осуществляют программы управления знаниями. Обследованием было охвачено 1626 управляющих компаниями. Результативность программ по отдельным элементам управления знаниями отражена в *табл. 5.2*.

О влиянии, которое оказали программы управления знаниями на основные показатели деятельности компаний, свидетельствуют данные *табл. 5.3.*

Центральная задача функции управления знаниями при осуществлении программ состоит в том, чтобы выявлять и дополнительно использовать

Таблица 5.2 ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПРОГРАММ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Сущность мероприятий по управлению знаниями	Доля компаний с позитивными результатами, %
Управление интеллектуальным капиталом (авторскими правами, патентами, лицензиями, использование дохода и др.)	38
Выявление, организация и распространение имеющихся в компании информации и реальных знаний	72
Создание рабочего климата для распространения и передачи знаний	75
Передача в компанию знаний от акционеров для создания инноваци- онной корпоративной стратегии	47

Таблица 5.3

ЦЕЛИ И РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОГРАММ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Показатель	Доля компаний с позитивными результатами, %
Рост удовлетворенности потребителей	78
Улучшение удовлетворенности сотрудников	60
Инновации в производстве и сервисе	59
Повышение уровня рентабельности	56
Повышение уровня годового дохода	52
Помощь потребителей в достижении позитивных результатов	45
Сокращение текучести кадров	37
Снижение потребительских цен	36
Ускорение выхода на рынок	30

ресурсы, имеющиеся в организации, путем постоянного поиска передового опыта. Организации обычно используют такие виды знаний, как профессиональные знания и практический опыт работников, творческие решения и др.

Чтобы стать компанией, основанной на знаниях, организация должна создать «спираль знаний», где неизвестные (неявные) знания должны выявляться и распространяться, чтобы стать частью индивидуализированной базы знаний каждого работника. Спираль возобновляется всякий раз для подъема на новый уровень, расширяя базу знаний, применимых к разным областям организации. Важную роль в этом играют современные информационные технологии.

Отметим, что, в отличие от информационного управления, управление знаниями направлено на придание дополнительной ценности информации с помощью се фильтрации, синтеза, обобщения и представления в необходимом виде. Этому должны содействовать открытость управления и доверие.

последние десятилетия широкое распространение в мире получила концепция и практика непрерывного образования как комплекс мер, дающий человеку возможность учиться на протяжении всей жизни по принципу «ценно любое образование, в любом месте, в любое время и любого требование распределения Выдвигается образовательных ресурсов индивида в течение всей его жизни, а не их концентрация в строго определенный период. Это предполагает формирование системы непресамообучения рывного образования c учетом при консультационнометодической поддержке (организация сети открытых университетов, дистанционного обучения и др.).

Обобщение опыта управления знаниями, его всесторонний анализ, выявление возможностей использования новых организационных моделей и методов с учетом конкретных ситуаций и особенностей хозяйствующих

субъектов становятся одними из ключевых задач организации и управления.

Инновациям, реализация которых является целью программ управления знаниями, дают импульс идеи, являющиеся продуктом человеческого интеллекта. Предполагается, что помимо других заданий люди, работающие в научно-исследовательских подразделениях, используя свои знания, будут генерировать новые идеи или усиливать новаторский элемент в идеях, которые генерируются где-то еще.

Основной проблемой в управлении программами научных исследований и разработок является достижение такого положения, при котором руководители научно-исследовательских работ могут стимулировать и влиять на создание идей. Важно знать условия, в которых ученые, инженеры и техники поддерживают своими идеями инновационные потребности фирм.

Основное беспокойство, испытываемое руководством в отношении научно-исследовательского подразделения, связано с количеством идей, которые генерируются в группе: хватит ли их для удовлетворения всех потребностей фирмы. Если число идей превосходит технический потенциал фирмы, то отбирается некоторое количество самых высокопродуктивных идей с учетом того, что капиталовложения в инновации вначале дают скромную прибыль. И наоборот, если технический потенциал превосходит имеющиеся идеи, фирма вряд ли будет оценивать весь потенциал продуктивных идей за ненадобностью. Таким образом, одной из фундаментальных проблем в управлении технологией является балансирование спроса и предложения ценных идей.

Хотелось бы обратить внимание на то важное значение, которое приобретают программы управления знаниями в сфере «экологически осознанпредприятием. Современное предприятие следует руководства pacсматривать экологическую субсистему и, как следовательно, как часть кругооборота. Потому экологическая ответственность является интегральной составной частью ответственности предприятия. На логически осознанное» руководство предприятием влияют экологические, общественные и рыночные факторы. Актуальные природоохранные чи могут быть систематизированы с помощью концепции экологических сфер деятельности предприятия.

Осуществление «экологически осознанного» руководства предприятием требует соответствующих систем управления на нормативном, стратегическом и оперативном уровнях. «Экологически осознанное» руководство является предпосылкой конкурентоспособности предприятия в рыночной экономике. Экологические цели следует интегрировать в системы планирования, руководства и контроля, программы управления знаниями.

Вопросы для обсуждения и повторения

- 1. Раскройте состав и содержание методов, применяемых для получения знаний? Какие методы используются в вашей компании?
- 2. В чем преимущества коммуникативных методов по сравнению с текстологическими?

- 3. Приведите примеры использования групповых методов получения знаний. Какие из них получили распространение в российских компаниях? Обсудите проблемы использования групповых методов.
- 4. В чем суть бенчмаркинга как метода получения знаний? Какие этапы рекомендуется включать при проведении бенчмаркинга?
- 5. Обсудите возможности приобретения новых знаний при реализации стратегий горизонтальной и вертикальной интеграции на конкретных примерах российских компаний.
- 6. Какие формы сотрудничества компаний могут быть использованы для получения новых знаний?
- 7. Какие возможности получения новых знаний появляются у российских компаний в результате создания стратегических альянсов с участием зарубежных и российских компаний? Приведите примеры.
- 8. В чем состоит различие между покупкой и арендой знаний? Обсудите достоинства и недостатки этих методов.
- 9. Какие формы организации корпоративной памяти существуют? В чем состоят их особенности?
- 10. Для чего необходима кодификация знаний? Какие проблемы возникают при кодификации знаний?
 - 11. Какие программы управления знаниями реализуются в компаниях?
- 12. Какое влияние оказывают программы управления знаниями на эффективность деятельности компании?

Использованные источники

- 1. Мильнер Б.З. Управление знаниями. М.: ИНФРА-М, 2003.
- 2. *Буров К*. Обнаружение знаний в хранилищах данных // Открытые системы. № 5-6. 1999.
- 3. Wiig K. Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge // Schema Press. 1995.

ПЕРЕСТРОЙКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

6.1

ВВЕДЕНИЕ НОВЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ЗНАНИЯМИ

регламентированной структурой управления, жестко централизации степенью формализма при осуществледеятельности создают большие помехи использования знаний и плодотворной работы новаторских коллективов. Для таких организаций характерна медлительность сборе и использовании В знаний, тогда как конкуренция требует стремительного и точного реагирования на их появление. Совершенно очевидно, что бюрократические структуры смогут эффективно противостоять конкурирующим организацибудущем знаний заменят небольшие ям. системы административные ячейки и каналы связи между ними, произойдет отход от жестко регламентированных структур.

В связи с расширением масштабов управления знаниями для описания формах современной организации используется много терминов: «реорганизация», «смена парадигмы» и «реформирование» engineering, paradigm and reframing) и т.п. Возникающие организации будущего характеризуются как небольшие, гибкие, быстро реагирующие (lean, flexible, responsive) и, возможно, самое основное — высококонкурентоспо-Многие из присущих новым организациям качеств характеризуются следующим образом: 1) политика фирмы делается руководством совместно с руководимыми; 2) требования предъявляются в такой форме, что они понятны всем; 3) все продолжают свое обучение благодаря доступности знаний, информации и свободе выбора; 4) измерение исполнения основано на культуре обсуждения; 5) цель организации — помочь человеку быть успешным в своей деятельности.

Приобретение знаний, их хранение, распределение и преобразование в форму, удобную для внутрикорпоративного использования, предполагают формирование претворение на практике определенных организационных условий. Это уже нашло выражение в том, что в корпорациях вводятся должности: директора управлению знаниями, вице-президента ПО управлению интеллектуальным капиталом, менеджера по интеллектуальным активам, директора по обучению, брокера знаний (координатора предложения и спроса на знания); формируются межфункциональные проектные группы в сфере управления знаниями.

Должность директора по управлению знаниями (Chief Knowledge Officer) появилась как ответ на ряд внутренних и внешних потребностей бизнеса, в том числе требований, обусловленных расширением использования знаний, финансовыми целями, растущей глобализацией и сокращением бизнес-циклов. Директор по управлению знаниями готовит программы, позволяющие предприятиям использовать корпоративные знания, и отвечает за разработку процессов, способствующих передаче знаний. У него две основные обязанности: создание корпоративных информационных систем и развитие внутренней культуры обмена знаниями. Директор по управлению знаниями — это новая должность в корпорации, увязывающая проекты по управлению знаниями с итогами деятельности компании, общей корпоративной стратегией (I).

Директора управлению знаниями разрабатывают всеобъемлющие по использования пронизывающие системы совместного знаний, всю TVDV компании; определяют процедуры, призванные координировать объединять внутрикорпоративные сообщества. Они разрабатывают ды объединения информации, хранящейся в базах данных, картотеках и интрасетях, а также неформальных знаний сотрудников.

Директор по управлению знаниями — это должностное лицо высшего ранга, роль которого состоит в усилении действия знаний, обычно благодаря программе управления знаниями. Иногда на эту должность кто-то назначается исполнительным директором. Уровень директора по управлению знаниями соответствует уровню директора по информационным технологиям, руководителя отдела кадров и другим подобным должностям.

Перед директором по управлению знаниями стоят ответственные задачи, поэтому так важно найти подходящую кандидатуру. Для того чтобы занять эту должность, специалист, безусловно, обязан разбираться в возможноссовременных информационных технологий, однако ему необязательно иметь опыт работы в этой сфере. Во многих зарубежных компаниях дипо управлению знаниями становятся профессиональные ректорами не имеющие базового образования в области информационуправленцы, ных технологий. По мнению известного специалиста в области управления знаниями Т. Дэвенпорта (3), основными требованиями, претендентам на эту должность, являются качества умение понимание бизнеса. коммуникабельность, управлять организационными изменениями и подбирать персонал.

Директора по управлению знаниями должны обладать широким спектром знаний и умений. Они должны сочетать знания в области информационных технологий с пониманием особенностей культуры и межличностного общения, с прагматическим подходом к делу. Им должны быть свойственны деловая хватка, вера в свое видение ситуации, навыки межличностного общения, технические знания.

Поскольку директора по управлению знаниями отвечают за реализацию управления знаниями в корпоративной практике, им требуется поддержка

в самых верхних эшелонах руководства компанией. Часто кандидаты на эту должность выбираются внутри компании из числа старших менеджеров и тех, кто пользуется в компании определенным авторитетом.

Директора, являясь менеджерами высшего уровня управления, заняты созданием программ управления знаниями, сосредоточиваясь при этом на выполнении таких работ, как:

- определение недостатков и возможностей организации;
- интегрирование потребностей различных отделов организации, новых идей и стандартов производства;
- содействие тому, чтобы информационно-технологическая инфраструктура обеспечивала создание, распределение, сохранение и применение знаний;
- развитие новых стратегий, подходов, инструментов;
- выполнение экспериментальных проектов и внедрение экспериментальных подходов;
- сотрудничество с внешними и внутренними консультантами;
- сотрудничество с ключевыми фигурами, в том числе с директором по информационным технологиям;
- использование сильных составляющих культуры компании;
- создание атмосферы, благоприятной для распространения знаний;
- управление практическими изменениями;
- демонстрация результатов;
- закрепление успеха.

Выполняя указанные работы, директора по управлению знаниями проявляют себя как лидеры, они помогают любому члену организации извлекать выгоду из того, что знают и умеют другие люди и группы, чтобы улучшить результаты и лучше удовлетворять требования клиентов.

Директора управлению знаниями являются предпринимателями, по опытными, но относительно новыми игроками в бизнесе. Они стремятся к риску и играют по-крупному, делая ставки на создание новых возможностей, доказательство ценности неизвестных подходов. Свои идеи они черпают из любого источника знаний. Они могут и сами выдвинуть множество новых идей. Они могут присмотреться к другим членам организации, выслушать их и собрать их идеи. Часто сохраняя независимость внутри организации, они могут искать новые подходы и за ее пределами. Многие директора по управлению знаниями для начала узнают, что делают другие компании, и общаются с консультантами. Быть директором по управлению знаниями значит открывать новое дело. Директора по управлению не приказывают. Они используют искусство знаниями ничего убеждения, обязательства, постоянство подразумевающее взаимность, уважительность. Они создают связи, охватывающие всю организацию.

Указанные руководители изменяют привычные методы работы организации, внедряя стратегию управления знаниями в повседневную жизнь предприятия. Например, для поощрения обмена «скрытым» знанием они создают центры обучения, оборудуют уголки отдыха и формируют пространства (в том числе виртуальные), где сотрудники могут встречаться и обмениваться илеями.

Проекты по управлению знаниями часто влекут за собой пересмотр основных ценностей компании, системы оценки персонала, мотивации сотрудников и т.п. Поэтому директора по управлению знаниями выступают как движущая сила изменения культуры компании, влияют на формирование новых корпоративных ценностей, рекомендуют внедрение соответствующих им методов поощрения персонала, способствуют созданию доверительной среды, уверенности персонала в достоверности получаемой информации и в том, что она будет применяться адекватным образом.

Несмотря на то что с появлением этой должности в компании управление знаниями поднимается на новый уровень, существует и противоположная точка зрения на необходимость ее введения. Сторонники этой точки зрения утверждают, что нет необходимости в централизации и бюрократизации процесса управления знаниями в организации. Они полагают, что любой работник должен принимать участие в процессе управления знаниями и нести за это ответственность.

Следует отметить, что решение о необходимости введения должности директора по управлению знаниями на уровне корпорации зависит от обкорпоративной стратегии, используемой бизнес-модели, организационной структуры компании. В компаниях с децентрализованной структурой наличие этой должности может снизить общую эффективность управления знаниями. Например, такие компании, как Hewlett-Packard и своим подразделениям максимальную предоставляют придерживаются правила невмешательства в их дела. В таких условиях необходимость в должности директора по управлению знаниями на корпоративном уровне отпадает. Кроме того, ряд компаний не вводит эту должность из-за того, что функции по управлению знаниями уже выполняются другими менеджерами.

Крупное обследование, проведенное в 2002 г. Conference Board и Pricewater House-Coopers и охватившее 158 корпораций, позволило определить, что 80% из них ввели систему управления знаниями. Должность главного менеджера по управлению знаниями имеют 25% компаний, 53% имеют специальные аппарат и структуру, 46% компаний имеют специальный бюджет, 6% применяют общекорпоративные программы, 60% собираются это сделать в течение ближайших 5 лет. По данным Meta Group, более 75% из 2 тыс. крупнейших компаний мира уже применяют методы и технологии управления знаниями.

По оценке компании «Одеон-АСТ» (российского представительства *Convera Technologies*), в 2002 г. лишь 5 отечественных предприятий участвовали в проектах управления знаниями (для сравнения: в США таких фирм было 1472, в Великобритании — 620). Однако потенциал местного рынка огромен. Еще 150 российских компаний в той или иной мере совершенствовали свои системы документооборота, готовясь к управлению знаниями.

Системы управления знаниями позволяют находить взаимосвязи в больших массивах разнородных данных, отслеживать события по мере их появления в Интернете, делать сложные выборки. Проекты управления знани-

ями обычно связаны с сетевыми технологиями, технологиями совместной работы и средствами информационного поиска, с созданием каталогов знаний, систем коллективного обмена знаниями, технической инфраструктуры. Уже накоплен опыт создания интерактивного хранилища документов, таких, как предложения по выполненным проектам, лучшие подходы к решению задач, протоколы совещаний и т.п. — всего, что может оказаться полезным для будущих проектов или для обучения сотрудников.

В настоящее время большая часть работы в корпорациях, имеющих отношение к увеличению ценностей, связана главным образом со знаниями, и, похоже, в обозримом будущем завершения этой тенденции не предвидится. Например, выполнение следующих должностных функций и работа следующих подразделений почти полностью основаны на знаниях: служба по работе с клиентами, информационные системы, маркетинг, конструкторско-технологические службы, стратегическое планирование, финансы, трудовые ресурсы, управление.

физический продукт, большая Даже в производстве, где присутствует часть работ связана с автоматизированным проектированием и автоматизированным производством, управлением технологическими потоками, производственного планирования и поставки. Если c подобных организационных изменений корпорации удастся улучшить пользование накопленных знаний И обеспечить поступление новых, можно рассматривать как важный шаг к превращению компании в обучающуюся организацию.

Непосредственный практический интерес представляет характер ния новой функции на организационную структуру компании. В перспективе можно предвидеть разделение крупной организации на малые самоуправляющиеся структуры. Так, крупный завод подразделяется на фабрики», которые производят небольшие партии ных товаров или комплектующие для более сложной продукции. Точно так же большие организации, где работают служащие, подразделяются на макоторые предоставляют какие-то определенные услуги. Этот от крупномасштабных систем к малым автономным подразделеминимизирует численность бюрократического аппарата, предполагает тесное взаимодействие между подразделениями и делает более гибкими.

Интеграция операций в единое целое осуществляется с помощью производство систем. Компьютерно-интегрированное использует системы мощных персональных компьютеров для информационного обеспечения всех фаз деятельности — от проектных разработок до запасами, распределения. офисах управления В структуры или соединенные между собой коммуникационные позволяют людям «работать на расстоянии» при любом их местонахождении. становится совокупностью отдельных гибких ных систем, взаимодействующих и управляемых с помощью компьютеров.

Информационно-аналитическая служба является обязательным атрибутом системы анализа и управления корпорацией на основе технологий знаний, без которой такое управление не существует. В составе информационно-аналитического центра рекомендуется иметь следующие должности (2):

предметные аналитики по направлениям, которые по заданию руководителя подготавливают структурированную информацию для поддержки оперативного и стратегического принятия решений в относительно узкой предметной области, например в сфере управления персоналом компании;

системный аналитик (могут быть помощники), который по заданию руполготавливает структурированную информацию коволителя лля полдержки оперативного и стратегического принятия решений, которые тресистемного анализа ситуации во многих сферах деятельности компании, например стратегия перехода на выпуск качественно нового излелия:

технические специалисты, которые обеспечивают работоспособность телекоммуникационного и компьютерного оборудования, поддерживают базы данных, информационную безопасность и т.д.

Требования к знаниям аналитика в области информационных технологий достаточно формализованы. Он должен быть «компьютерным человеком» и поддерживать этот уровень весь период своей профессиональной деятельности. Если говорить более конкретно, такой специалист должен знать и уметь использовать:

- информационные методы системного анализа,
- принципы построения баз данных и их управления,
- принципы построения программных продуктов для поиска, анализа и обработки информации,
- объектно-ориентированные языки программирования,
- теории экспертных систем и нейронных сетей,
- средства удаленного доступа к информации,
- методы математического анализа,
- правила различных логик,
- теорию случайных процессов,
- теорию конечных автоматов,
- теории игр и рисков,
- теории моделирования сложных систем и управления ими,
- теорию множеств,
- теорию распознавания образов.

Каждое подразделение управляется самостоятельной рабочей группой. Этим группам предоставлен почти полный контроль — от проектирования продукции до ее производства, сбыта и оказания сервисных услуг. Компьютеризация обеспечивает необходимую гибкость компании, изготавливающей продукцию по заказу клиента для удовлетворения его индивидуальных потребностей. Рабочие группы несут ответственность за распределение бюджета, заработной платы, премий и других ресурсов. Они обычно выбирают своих лидеров, операционные системы и механизмы, используемые для работы с поставщиками и другими подразделениями. Самоуправляющиеся рабочие группы особенно эффективны, когда в них достигается высокая дисциплина труда. Эти группы должны координировать свою дея-

тельность с другими подразделениями организации. Указанные выше изменения открывают для организаций новые возможности географического расширения рынков.

Имеются системы распространения знаний, где функция управления знаниями объединяет не только сотрудников фирмы, но и партнеров, поставщиков, заказчиков, а иногда даже конкурентов. Используемые технологии помогают устанавливать между фирмами и их клиентами партнерские отношения, что идет на пользу всем участникам. На это указывают, в частности, материалы крупных обследований (рис. 6.1). Данные приведены в процентах от общего числа респондентов.

93%	Интернет
78%	Интрасети
63%	Хранилища данных (средств интеллектуального анализа)
61%	Системы управления документооборотом
49%	Системы поддержки принятия решений
43%	Программное обеспечение коллективной работы
38%	Экстрасети
22%	Искусственный интеллект

Рис. 6.1. Технологии, используемые для управления знаниями

Источник: КМ Research Report 2000 (KPMG Consulting).

6.2

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНД

С позиций распространения знаний в корпорации принципиально важвнимание формированию новаторских коллективов но постоянно уделять (команд). Даже если на работу приняты талантливые и технически грамотные люди, это еще не гарантирует того, что новаторская деятельность, как индивидуальная, так и групповая, будет продуктивной, особенно в тех областях, где у персонала разные технические специальности. Часто забывают о важности человеческого фактора, лидерства и мотивации, а также о необходимости иметь четко сформулированные цели. Упуская из виду эти формированию многие компании команды, оказываются неспособными использовать творческий и новаторский потенциалы накоппенных знаний

В сегодняшних высокотехнологичных отраслях промышленности, предоставляющих различные варианты занятости и обладающих венчурным капиталом, ученые и инженеры имеют много альтернатив. Компания, которая игнорирует или упускает из виду потребности своих научных и технических работников, может потерять своих специалистов, а также не суметь привлечь новых.

Цели и ресурсы для команд различаются по организациям. В научной организации с функциональной структурой команды иногда набирают специалистов из одного подразделения и формулируют цели на базе накопленного им опыта. Однако даже в функционально структурированных организациях в команду чаще подбираются люди из разных подразделений, чтобы иметь возможность использовать разные опыт, талант и технологию. В научных организациях, основанных на рыночных принципах, команды формируются из сотрудников разных специальностей, обладающих техническим опытом и имеющих функциональную ориентацию. Следовательно, у команды в ее составе обычно есть специалисты разных профилей, разные функциональные структуры, и ориентируется она на разные типы технологии.

Питер Сенте (4) сформулировал 8 требований к командам, действующим на принципах самоорганизации:

- 1. Команда должна иметь четкую миссию, поддерживаемую ясными пелями.
- 2. Цели должны быть настолько важными, что команда и ее члены должны заставлять себя добиваться их достижения.
- 3. Команда должна иметь внутренние силы для достижения поставленных целей.
- 4. Команда должна иметь или развить компетентность, отвечающую интересам достижения целей.
- 5. Команда должна быть в состоянии получить обратную связь информацию от окружения, относящуюся к ее целям и степени их достижения.
- 6. Команда должна быть в состоянии воспринять эту информацию и использовать ее для изменения своих действий, с тем чтобы действовать более успешно для достижения своих целей.
 - 7. Команда должна быть в состоянии опережать неожиданные явления.
- 8. Эффективная команда должна быть группой индивидуумов, которые верят в то, что они нужны друг другу для того, чтобы действовать успешно.

Команды различаются по степени постоянства состава. Некоторые команды расформировываются, когда стоявшая перед ними задача выполнена. Другие команды продолжают существовать как часть структуры организации и могут переключаться на то или иное задание, как только предыдущее выполнено. У команды, сосредоточенной на одной конкретной цели, есть ориентация, энергия и целеустремленность, но она не имеет гибкости в приобретении знаний, в достижении новых целей, особенно если она функционирует внутри большой организации. Проектные команды, структурированные по функциональному принципу, более постоянны и более гибки. Они могут переключаться на новые цели, если их усилия

сориентированы на новые направления в пределах их функциональной области.

Эффективность деятельности команд, использующих приобретаемые знания, зависит от ряда различных факторов: технических, организационных, управленческих, культурных, а также от личностей, входящих в команду, — их технических знаний, опыта, потребностей и способностей эффективно и продуктивно взаимодействовать друг с другом.

Перед тем как набрать членов команды, руководство должно составить ясное представление о ее миссии и целях, о тех знаниях, которые увязываются с анализом стратегии всей организации, состояния исследований и технологии, а также коммерческих возможностей (см. схему инновационной деятельности на рис. 6.2). Цели можно уточнять и дополнять в процессе работы, но их постановка жизненно важна для поиска новых. Они могут быть использованы также для определения состава требуемых знаний внутри команды. Без этого будет трудно подобрать соответствующих членов команды. Поддержка и поощрение со стороны более высоких уровней руководства — необходимые условия для создания новаторской и успешно работающей команды.

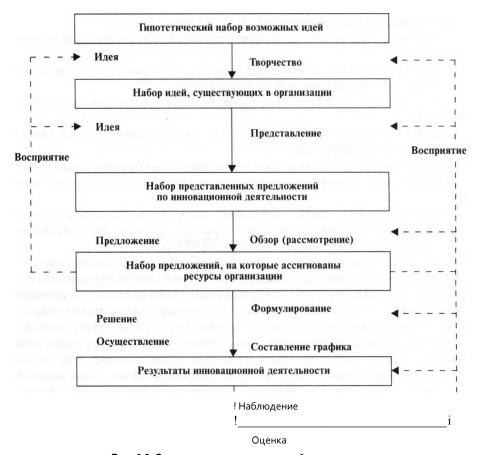


Рис. 6.2. Схема этапов инновационной деятельности

Климат научной лаборатории, внутри которой функционирует команда, является фактором, определяющим творческий новаторский потенциалы, а также эффективность организации. Здоровый климат в подраздехарактеризуется ловерием. открытостью И лухом дружеского соревнования. Скрытность. недоверие, двусмысленность постановки BOT неэффективной организации, симптомы функционирование которой вряд ли будет целеустремленным и сможет повысить уровень знаний в компании

Опыт показывает, что решение сложной проблемы с привлечением знаний в различных областях проходит обычно путь от общих рассуждений ко все более частным. Вначале рассматривается какое-то количество возможных альтернатив, после чего выбирается одно или несколько функциональных решений, которым затем придается уже более конкретный вид. Трудно найти решение, если проблема требует рассмотреть что-либо хорошо известное в совершенно новом, не принятом до сих пор аспекте. Привычный подход к проблеме, игнорирование новых знаний блокируют путь другим подходам, отличным от принятой нормы и в данном случае необходи-Установившийся взглял традиционный объект на вероятность «проглядеть» его возможное использование по-новому. прочно укоренившиеся решения, к которым пришли в одной определенной ситуации, затрудняют, а то и совсем исключают новые решения, соответствующие новым знаниям.

Общие решения и принципы поведения, эффективность которых хорошо проверена, могут со временем стать помехой, если они неадекватны новым ситуациям, лишь напоминающим прежние (в которых они с успехом использовались), но по существу другим. Так, навыки, связанные с определенными образом мышления, системой оценок и поведением, иногда оказываются столь всесильными, что навязывают выводы, совершенно не совпадающие с ходом рассуждений. Порой правильное решение проблемы задерживается или становится невозможным в результате того, что человек неосознанно принимает ошибочную предпосылку о якобы существующем внутреннем ограничении рамок возможных решений.

Лидеру команды вовсе не обязательно быть специалистом в каждой из дисциплин. Однако ему необходимо иметь общее понимание различных дисциплин и того, как они могут способствовать успеху всего проекта, а также способность видеть «всю картину целиком», чтобы иметь возможность взвесить относительные преимущества в использовании новых знаний.

Одна из существенных черт, которой должен обладать лидер команды, - способность обеспечить благоприятные условия для взаимодействия между членами команды независимо оттого, какую дисциплину они представляют. Это же является жизненно важным фактором для эффективности деятельности команды. Лидер способствует взаимодействию и взаимодополнению различных дисциплин проекта. Чтобы обеспечить команде доступ к основным внешним источникам информации, лидер должен наладить общение с учеными и техническими специалистами за пределами организации.

Эффективные научно-исследовательские команды обычно приобретают опыт из общения со специалистами разных дисциплин. Однако когда члены команды — люди разного возраста, жизненного и профессионального опыта - работают в тесной близости друг с другом, могут возникать проблемы общения и конфликты. Лидер команды должен уметь управлять людьми и находить подходы к «трудным» личностям. Он должен стимулировать людей работать с полной отдачей, уметь управлять конфликтными ситуациями, получать моральное удовлетворение от того, что он помогает людям расти и развиваться. Без наличия таких межличностных контактов и интересов команда быстро начнет функционировать как группа индивидов, а не единое целое.

Необходимыми чертами членов группы являются открытость в общении, заинтересованность в общем деле, творческая жилка, новаторство, гибкость и готовность к усвоению новых знаний. Все эти свойства являются производными от индивидуальных черт характера членов группы и их способности работать друг с другом. Члены группы должны подбираться таким образом, чтобы они образовали единое «энергетическое» целое, перед которым стоит общая цель.

Подобрать соответствующих людей — задача отнюдь не легкая. Она требует внимания к индивидуальным интересам, знаниям и способностям людей, их мотивационным факторам, технической подготовке и опыту, а также желания сотрудничать для достижения целей, поставленных перед командой.

Определение источников формирования персонала — важнейший этап в создании команды. Специалисты, уже работающие в организации, обладают определенными знаниями; некоторых приняли на работу благодаря их знаниям; другие, возможно, приобрели свои знания со временем. Если членов команды набирать только из рядов уже работающих, некоторые дисциплины могут оказаться непредставленными. Тогда организация должна предоставить им условия для переподготовки. Существующий персонал уже знаком с культурой организации и ее членами, а это заранее снимает трудности межличностного общения.

Приглашая организаций, сотрудников ИЗ внешних онжом подобрать полный комплект специальностей и создать новый климат В компании. Недостатками же такого подхода являются трудность, с которой «чужак» вписывается в коллектив, и время, необходимое для того, чтобы усвоить культуру организации. Независимо от того, откуда придет тот или иной сотрудник, ему, как и всем остальным, придется очень многое менять в себе, чтобы стать полноценным членом единой группы, работающей на основе используемых знаний.

В идеале для членов команды должно быть естественным обмениваться идеями (и интересами), проявлять готовность выслушивать других, представлять свои идеи в понятной и убедительной форме. Способность к общению (включая умение слушать собеседника) особенно важна на начальной стадии, когда при обсуждении сложных вопросов требуется достижение согласованности.

Команда учится в процессе формирования, «обучения в действии» и совместной работы над проектами.

Основные шаги «обучения в действии»:

- 1. Организуйтесь в команду для решения определенных проблем.
- Привлекайте, если это возможно, самых разных специалистов и консультантов.
- 3. Используйте небольшое число плановых входящих данных, но требуйте информации по множеству вопросов.
- 4. Встречайтесь регулярно для обсуждения методов решения проблем.
- 5. Когда проблемы решены, продолжайте встречаться, делая акцент на обучении и обдумывании результатов.
- 6. Завершите «обучение в действии» только тогда, когда все мельчайшие элементы проекта обучения исчерпаны.

Исследования показывают, что успешные команды сохраняют связь с важнейшими внешними источниками информации, в то время как менее эффективные, как правило, отрезаны от этих источников. Это означает, что внимание должно быть сосредоточено на том, как новая информация и новаторские идеи попадают в организацию и как их можно интегрировать в рабочую среду. Некоторые члены команды должны поддерживать и развивать контакты с более крупными организациями, а также с широким кругом научных и технических специалистов.

В хорошей команде ее члены заинтересованы в достижении как общих целей команды, так и своих личных. Обязательно должна быть мотивация, стимулирующая работников использовать возможности, относящиеся к отдельным дисциплинам и областям знаний. В подобной команде всегда есть генераторы идей — творческие личности. Однако такие способности необязательно иметь каждому члену команды. Команда, состоящая из одних только «мыслителей», где нет людей, призванных что-то «делать», будет сталкиваться с трудностями. «Мыслители» часто не знают, как материализовать идеи, и не всегда имеют терпение выполнять рутинную повседневную работу по проекту. Для эффективности работы команды необходим баланс между людьми с разными способностями.

Самым плодотворным фактором в совершенствовании работы групп является сотрудничество. При оценке отдельных сотрудников очень важно определить тех, кто хочет быть членом команды и обладает достаточной зрелостью и уверенностью в себе, чтобы отбросить в сторону все, что разделяет команду, и сосредоточиться на единстве ее целей.

Команда с налаженным сотрудничеством не означает бесконфликтную группу. В хорошо функционирующей группе разрешение конфликта означает, что после рассмотрения нескольких точек зрения и достижения консенсуса члены команды могут объединять свои усилия и работать сообща в интересах достижения общих целей.

Творческие коллективы должны представлять собой системы, не тормозящие творчество, а способствующие ему, системы, в которых организованность и порядок не исключали бы индивидуальной инициативы. Эта проблема приобретает особое значение по мере роста связей творческих

коллективов с организациями, решающими практические задачи, что нередко сопровождается навязыванием этим коллективам организационных форм и обычаев, не учитывающих специфического образа мышления научного работника. Назрела необходимость в создании своеобразной социомехники научных коллективов, использующей предпосылки современной социологии, психологии и педагогики для рациональной организации коллективной работы.

действующий в рамках определенной организации, подчи-Коллектив, няющийся ее нормам, реализующий ее цели, согласованные с вышестоящими инстанциями, занимает в науке все более почетное место. В то же время творчество и сейчас, и в будущем представляет собой явление, относящееся прежде всего к конкретным личностям, явление, требующее индивидуальной свободы и по самой своей природе антиконформистское. Поэтому столь актуальной является задача согласования требований творчества с требованиями рациональной организации, с одной стороны, творческой свободы личности с принципами коллективного ствия — с другой.

В рамках творческого коллектива обычно выкристаллизовываются роли отдельных его членов в реализации общих задач и во взаимоотношениях. Эти роли определяют место каждого члена коллектива и его конкретный вклад в общие достижения. Отдельные роли находятся в тесной взаимосвязи с более или менее осознанным и последовательно соблюдаемым принципом организации коллектива. Чем меньше и динамичнее коллектив, чем больше он подвержен многочисленным преобразованиям, связанным с изменяющимися условиями деятельности, тем менее формализованными, более гибкими и в силу обстоятельств легче приспосабливаемыми к конкретной ситуации должны быть роли. Творческая деятельность коллектива всегда требует некоторой эластичности в формировании ролей и принципов их взаимной координации. В подобных случаях жесткость оказывается серьезным тормозом для усвоения и распространения знаний.

Опыт показывает, что с помощью современных коммуникационных систем достаточно точно определяются группы специфических интересов и основательно анализируются действия. Одной из насущных проблем становится создание организаций, в основе деятельности которых лежат качество и управленческие программы всеобщего качества (total quality). Спиралевидная модель интегрирует много концепций, практик и подходов к управлению, таких, как гибкость, полнота и полномочия. Спираль указывает на то, что повышение качества управления — процесс продолжающийся. Из центра спирали исходит направляющее видение организации, откуда фундаментальные принципы культуры, лидерства, ния и изменений в управлении. Следующий уровень включает динамику обязательствами, создание команд, управление производством и стимулы. Последний уровень содержит четыре операции внедрения, связанные с качеством управления: видение, полномочия, оценку и постоянное совершенствование. Спираль делится на четыре слоя, каждый из которых представляет эти четыре вида деятельности.

Ни одна модель не является идеальной формой организационной конструкции, и построение большей части организаций со временем меняется.

6.3

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Обращает на себя внимание то, что в последнее время усилила свою популярность матричная организация как результат того, что организации децентрализовались и приняли программы качества. Она наиболее приемлема, когда необходима координация использования знаний в сложной и
нестабильной среде. Матричные организации отличаются эффективной расстановкой специалистов, своевременно реагируют на изменяющуюся среду, дают возможность техническим специалистам взаимодействовать друг
с другом, освобождают высшее руководство от ежедневной рутины, благодаря чему оно использует это время на планирование и работу над индивидуальным ростом и совершенствованием работников. Поскольку промышленные и проектные группы часто заняты матричным дизайном, многие
организации, использующие команды и группы качества, принимают эту
форму организации из-за ее гибкости и адаптивности.

Многие другие формы организационного построения развились или вновь возникают в ответ на быстрые изменения среды. Усиливающаяся глобальная конкуренция, децентрализация, выкупы и поглощения, радикальные изменения качества — вот только некоторые факторы, заставляющие организацию искать новые формы.

Одна из них - корпорация, состоящая из множества подразделений, продукция каждого из которых отличается от продукции другого. Все подразделения имеют общие фонды — технологии, квалификации, информации. подразделение использует разные производственные методы, Каждое все имеют общую электротехническую базу, одну центральную лабораторию, занимающуюся научной поддержкой их исследований. Эта форма пытается сохранить баланс между автономией подразделений и контролем над ними. Каждое подразделение частично независимо, но частично и зависимо от всей организации. Каждое должно работать независимо для получения максимального дохода и быть достаточно автономным для своевременрешений. Фирма успешна принятия тогла. когда сотрудничают в тех сферах, которые являются общими для всех. Главное заключается в том, чтобы данное сотрудничество не задушило творчество и производительность подразделения. Должен быть баланс между централизацией и децентрализацией.

Среди других форм можно указать на **сетевую организацию**, для которой характерно гибкое, иногда временное взаимодействие между производителями, покупателями, поставщиками и даже потребителями. Это динамичная структура, в которой основные компоненты могут быть смонтированы или размонтированы согласно изменившимся конкурентным условиям. Основным преимуществом сети является то, что каждый ее участник может сконцентрировать свое внимание на том виде деятельности, который лучше получается. Всех участников этой деятельности держат вме-

сте не традиционные иерархические отношения, а контракты и единые пели.

Отдельные организации довели работу сети до такого уровня, когда барьеры между фирмой, ее клиентами и ее конкурентами практически исчезли. Количество участников может добавляться по мере надобности, если работать в глобальном масштабе. Например, фирма, впервые выходящая на другую страну, может добавить в свою сеть брокера или торговую компанию. Неработающие участники или те, что сейчас не нужны, могут быть удалены из сети. Поскольку все участники выполняют свои четко очерченные обязанности, качество работы улучшается. Организации могут также ликвидировать те виды деятельности или те операции, которые могут быть выполнены другими более качественно.

Существует несколько разных терминов для описания следующей возникающей организационной модели. Некоторые называют ее большой паутиной с главной паутиной в центре, работающей как централизованная организация. Этот центр связан с разными участниками, каждый из которых выполняет специализированную функцию, но все связаны друг с другом, что очень напоминает паука со своей паутиной. Можно назвать и организации, основанные вокруг ядра влиятельных руководителей и рабочих и поддерживаемые внешними субподрядчиками и работниками с неполной занятостью.

К числу наиболее значимых примеров комбинации многочисленных и разнообразных знаний, достижений в технике и технологиях относится так называемая виртуальная продукция. В частности, новые процессы в печати связаны с использованием лазеров, ксерографии, интегральных схем, микропроцессоров, высокоскоростных коммуникационных процессов, технологий дисплеев и достижений в программном обеспечении.

Непременным условием для производства виртуальной продукции является интеграция производственных процессов и появление на этой основе корпораций нового типа — виртуальных. Для того чтобы создавать виртуальную продукцию, компания должна полностью перестроить свою деятельность, уметь контролировать все более сложные виды информации, осваивать новые знания и навыки.

Термин виртуальная корпорация используется для описания временной сетевой структуры независимых организаций, связанных информационной технологией, которые объединяются для достижения совместного результата на основе эффективного использования своих ресурсов и ключевых компетенций. Отношения между компаниями-партнерами, так же как в сетевой организации, строятся на основе кооперации и разделения труда в процессе создания добавленной стоимости. Основное отличие виртуальной сети состоит в том, что отношения в ней в значительной степени базииспользовании информационных и коммуникационных логий, а между партнерами осуществляется преимущественно электронная связь.

Виртуальная корпорация не имеет ни головного офиса, ни организационного устава, это организационная форма многосторонней кооперации самостоятельных компаний. В зависимости от выполняемых проектов или

заказов может формироваться новая комбинация партнеров-исполнителей либо она остается прежней. Когда возможности такого партнерства уже исчерпаны, виртуальная корпорация прекращает свое существование.

Виртуальная корпорация отличается от других форм сетей модульной интеграцией производимых услуг. Структура корпорации может иметь узловой центр (hub), окруженный сетью партнеров, которые осуществляют в качестве модулей определенные услуги. Узловой центр — это ядро экономической деятельности, например научные исследования и разработки. Сеть состоит из компаний-партеров, которые осуществляют поставки, производят продукцию, организуют ее сбыт и сервисное обслуживание.

Виртуальные компании могут иметь и другие варианты организационкогла связи между предприятиями-партнерами ного строения, слабые и ни одно из них не берет на себя осуществление функции координации деятельности в течение длительного времени. Решение координационных задач осуществляется в ходе реализации проекта или заказа. При этом координацию определенных проектов принимают на себя разные подразделения виртуальной корпорации, которые являются самостоятельными компаниями-партнерами.

И в том и в другом случае в структурах виртуального характера важно способствовать развитию новой функции и вида деятельности — управления знаниями. При этом необходимо решать следующие задачи:

- 1) отбор и приобретение знаний о партнерах, их способностях и компетенциях;
- 2) хранение, распространение и преобразование знаний в форму, удобную для внутрифирменного пользования;
- организация процессов обучения для приобретения знаний о модулях партнеров, возможности их увязки и взаимодействия;
- 4) создание общеорганизационного знания.

Этого можно достичь с помощью тщательно разработанной концепции централизации, институционализации и практического использования накопленных знаний.

В интересах управления знаниями образуются межфункциональные проектные группы, создаются специальные компьютерные системы. Такой путь возможен для виртуальных компаний со стабильным составом партнеров, участвующих в реализации различных проектов.

Опыт сотрудничества подразделений в виртуальных организациях, для которых характерны частые изменения в составе компаний-партнеров, слабые связи между ними, преобладающее использование электронных средств коммуникации вместо личных контактов, отсутствие постоянного координационного центра, свидетельствует об их ограниченных возможностях для формирования общего организационного знания. В таких компаниях управление знаниями должно быть направлено на трансфер и увязку знаний, а не на усвоение знаний других подразделений. Необходимо также направлять усилия на создание определенных форм общеорганизационного знания, которые бы способствовали главным образом лучшему пониманию различий между партнерами и установлению толерантных отношений между ними.

условиях всевозрастающей международной конкуренции, увеличения научные исследования, необходимости поддерживать затрат гочисленные научные и технические кадры и желания разделить риск, связанный с созданием и коммерциализацией технологии, компании объединяются в консорциумы и инновационные стратегические альянсы. Руководители этих организаций нового типа сталкиваются с парадоксом: налицо конкуренция и сотрудничество одновременно.

Консорциумы стратегические альянсы это соглашения межлу организациями о совместной работе для получения доступа к новым знаниям, технологии и рынкам и о выполнении задач, сулящих взаимную выгоду. Они могут иметь различные организационные структуры, технологиакценты, механизмы финансирования И состав персонала. стратегическим альянсам относятся функциональные соглашения (наприсовместным научно-исследовательским И опытно-конструкторским работам — НИОКР, развитию производства, совершенствованию дукции и др.), соглашения об участии в активах c созданием новой организации (например, совместные предприятия) и без образования новой организации (обмен акциями, приобретение доли участия).

Организация, имеющая развитую организационную культуру, где получение знаний является нормой, с большей вероятностью будет получать знания от альянсов, чем организация, у которой нет культуры, ориентированной на получение знания. Когда стратегической целью альянса является развитие нового знания и защита материнской компании от утечки информации, то создание совместных предприятий является более распространенной формой, чем соглашение об участии в акционерном капитале без образования нового предприятия. Организации, которые активно используют и расширяют разнообразие персонала, создавая международные стратегические альянсы, более восприимчивы к новому знанию, чем организации, имеющие однородную рабочую силу.

Стратегические альянсы и консорциумы организуются для того, чтобы занять соответствующее положение на основных рынках, завоевать новую нишу, облегчить доступ к источникам капитала и человеческих ресурсов, расширить возможности маркетинга и распределения или построить более сильные и непосредственные сети точек сбыта для потребителей. И все же все они имеют общую задачу — управлять знаниями эффективным современным способом, чтобы ускорить разработку, передачу и коммерциализацию технологии и тем самым ускорить ее доступ на новые, расширенные рынки.

Эти соглашения ставят уникальные задачи перед руководителями. Поскольку члены этих объединений могут быть из корпораций с различными культурами, иметь различные точки зрения на управленческие приоритеты, политику и процедуры и делать ставку на решение различных, взаимоисключающих задач, перед руководителями стоит ство организационных, технологических, стратегических и культурных рьеров на пути управления знаниями. Чтобы преодолеть их, руководители объединившихся организаций совершенствуются в четырех областях:

лаживание коммуникаций, преодоление различий, снижение степени неопределенности технологии и мотивация.

В коммуникациях различают пассивные и активные звенья. Пассивные звенья обычно связаны со средствами массовой информации. Это доклады (отчеты), статьи и видеопленки. Они хороши для синхронной передачи одного и того же сообщения аудитории, разбросанной в разных местах, и стоят сравнительно дешево. Однако они совершенно безличны и обычно не сопровождаются обратной связью.

Активные звенья — это формы непосредственного взаимодействия человека с человеком. Они могут варьироваться от телеконференций до образования целевых групп и демонстраций на рабочем месте. Они стимулимежличностные коммуникации и порождают быструю обратную связь. Чем меньше коммуникационных звеньев и чем они пассивнее, тем менее вероятен шанс, что технология будет управляться эффективно. Чем больше звеньев и чем они активнее, тем больше шансов на эффективное управление технологией. Следовательно, консорциумы стратегические альянсы должны усиливать механизмы активных никапий.

Для понимания политики каждого участника таких объединений, для выявления расхождений и устранения их на ранней стадии, прежде чем они перерастут в проблемы, выбирается эффективный координатор, который понимает различия в культуре организаций и может работать с ними, а также осуществлять планирование стратегии взаимодействия, которая особенно важна в начале совместной деятельности.

Под различиями понимается как географическая, так и культурная близость или отдаленность. Руководство в состоянии уменьшать расстояние между теми, кто участвует в научных исследованиях, способствуя созданию более активных и прямых коммуникационных звеньев и помещая ключевых игроков в одном месте. Различие культуры между организациями ставит перед руководством более серьезные проблемы. Чем меньше отдаленность в культуре, тем больше руководители понимают ценности, позиции и способы выполнения действий другой организации и тем больше шансов для эффективного управления технологией.

В консорциумах и стратегических альянсах, когда принятие решений осуществляется вне границ традиционной корпорации, управление знаниями концентрирует внимание на таких задачах, как:

- создание, сохранение и распределение комплексных глобальных активов, находящихся в совместной собственности;
- выработка процедур принятия решений, необходимых для противостояния кризисам в любой части образованной сети;
- освоение новых ролей и обязанностей, таких, например, как экспедиторы решений, единственная функция которых состоит в ускорении процесса принятия решений в обширных и существенно различающихся глобальных сетях;
- многообразие форм (модели управления варьируются для удовлетворения потребностей местных рынков).

Наряду с традиционными управленческими структурами — советом директоров, группой управляющих, руководящими и оперативными комитетами — организация управления стратегическими альянсами предполагает создание ряда новых структурных позиций.

Экспедиторы решений — отдельные лица или группы — наделяются соответствующими полномочиями. Так, экспедитором решений является руководитель подразделения, управляющего функционированием глобальной цепочки поставщиков, когда он, реализуя свое право снижать стоимость отгружаемого товара, передает партнерам по альянсу ключевые функции распределения и производства.

Альянс-энтузиасты и альянс-менеджеры взаимодействуют с внешними ресурсами в целях развития как своей компании, так и всего альянса, нередко являются частью группы связи, создаваемой для стыковки систем управления компаний-участниц.

Персонал, работающий с потребителем, получает информацию о качестве продукции из первых рук, наделен соответствующими полномочиями для устранения проблем в случае претензий со стороны клиентов, входит в систему управления, обосновывает и реализует важнейшие решения по вза-имоотношениям с клиентами.

Управление в масштабе альянса признает важность как официальных, так и неофициальных структур и процедур. В этом его отличие от традиуправления. Неформальные каналы ционного СВЯЗИ контроля значивлияют на качество управления, поскольку формальные каналы управления охватывают организацию в должной мере не или не ΜΟΓΥΤ с объемом принимаемых решений. Работники должны быстро и с готовностью делиться знаниями. Они должны научиться работать с удаленными коллегами и доверять им, особенно если стороны принадлежат к разным культурам и практикуют разные методы управления. От них требуется умение решать проблемы коллективно и принимать решения в виртуальной среде. И наконец, они должны быть готовы принять на себя ответственность за действия и их результаты. Соответствующие програмнайма, обучения и формирования культуры труда помогут привести схемы поведения в соответствие с подходами и приоритетами нового управления.

Для географического или культурного сближения руководство должно ЛУЧШИХ специалистов, чтобы ликвидировать разрывы, построить систему поддержки сторон для консорциума или альянса на нескольких уровнях и развивать не только деловые связи между ключевыми игроками, но и социальные. Усилить географическую и культурную близость можно, увеличивая количество и типы персонала, выполняющего совместную работу (это необходимо для того, чтобы, если проект окажется успешным, к этому были причастны все вместе), привлекая к разработке проектов персонал, занимающийся производством и маркетингом изделия, перечни успешных проектов программы профессиональной создавая И подготовки, направленной на воспитание у персонала ориентации на потребителя, проводя семинары по вопросам культуры корпораций, ряя визиты и обмены среди работников организаций-членов.

Неопределенность связывается с уровнем конкретности технологии. Технологию с малой степенью неопределенности легко понимать, демонстрировать, она не порождает вопросов. Чем меньше степень неопределенности, тем более вероятно, что технологией будут управлять эффективно. Чтобы снизить степень неопределенности, руководство должно разъяснять, какие результаты ожидаются и как их применять, защищать интеллектуальную собственность, создавать механизмы успешной передачи технологии и внедрять методы обмена опытом и оценки эффективности.

Для решения этих задач надо всячески поощрять совместную деятельность; отражать задачи передачи технологии в планах; проводить общие для всего консорциума или альянса торговые выставки; расширять деятельность по демонстрации технологии; приспосабливать процесс передачи технологии к конкретной политике и процедуре каждой участвующей компании и проводить сессии профессиональной подготовки.

Чем больше дифференцированы экономические стимулы, вознаграждения и способы признания заслуг, тем выше *мотивация* для всех участников процесса. Поэтому для повышения мотивации руководство должно создать систему финансовых стимулов, целевых вознаграждений и признания заслуг личности.

Среди мер, направленных на усиление мотивации, могут быть расширение совместных групп и возможностей сотрудничества; создание фондов для наиболее удачных проектов; обеспечение обменов специалистами и визитов на предприятия друг друга; внедрение премиальной системы, почетных званий и оформление прав собственности для тех, кто участвует в успешной разработке и использовании технологии; выражение признания основным специалистам в местном бюллетене новостей; съемка на видеопленку и др.

Управление знаниями создает условия, при которых образование превращается в разновидность инвестиций, профессиональный опыт становится своего рода активами, а лояльность фирме — чем-то, чего должна добиться организация в отношениях с индивидом.

В условиях управления знаниями и нового организационного построения корпораций карьера каждого человека станет более разнообразной. В крупных компаниях по-прежнему будут иметься возможности для работы на разных должностях, принятие все большего количества решений будет передаваться отдельным частям организации, а центр оставит за собой посреднические и консультационные функции. Каждый индивид во все большей мере будет отвечать за использование благоприятных возможностей для своего карьерного роста.

Недалеко время, когда организации будут использовать интеграционный подход к ведению бизнеса. Используя личностные характеристики сотрудников, организации будут собирать междисциплинарные команды, которые будут заняты ведением всех операций в бизнесе и выполнением обязательств перед клиентами. Они получат доступ в репозитарии знаний и в глобальные базы данных, чтобы выяснять, как подобные задания решались раньше. Они будут использовать интранеты своей компании и инструменты управления знаниями для доступа, хранения и высвобождения

важной информации, знаний эвристики, относящихся к их ситуации или деятельности. Экспертные системы также станут играть большую роль в деле предоставления активного консультирования репозитария знания и корпоративной памяти.

Компаниям придется лечить «корпоративную амнезию», чтобы сохранять свое конкурентное преимущество. В организациях, очевидно, будут продолжаться процессы слияния, преобразования, сокращения и разорения. Прямым результатом этих процессов будет утечка мозгов из-за перемещения сотрудников. Чтобы избежать этой проблемы, необходимо создавать репозитарии знания и содержать их в хорошем состоянии, чтобы собирать и регистрировать специальные знания до того, как человек уволится. Наравне с этим организациям необходимо больше обращать внимания на стратегию бизнеса, опираясь на союзничество и партнерство в производстве продукции и предоставлении услуг.

Организации должны действовать упреждающе и вкладывать знание в «действие». Именно «действие» производит ценный для потребителя товар. У высших руководителей компаний, как показывают социологические складывается мнение, что единственным источником тоспособных преимуществ и устойчивости является TO. что организация знает, как она использует то, что знает, и как быстро она узнает что-то новое. И это преимущество, заключенное в знании, будет основным конкурентоспособным преимуществом для организации на ближайшие годы.

Известная консультационная компания *McKinsey* дает следующие советы:

- 1. Стратегии, в основе которых лежат знания, должны начинаться не со знаний, а именно со стратегии. Компания обязана знать, какого рода ценности она намерена создавать, кому они предназначены. Только в этом случае она способна объединить свои ресурсы знаний таким образом, чтобы создать что-то совершенно новое.
- 2. Стратегии, основанные на знании, не являются таковыми до тех пор, пока они не объединены с традиционными методами производства. Если знание не может быть связано с измеряемыми усовершенствованиями в работе, в том числе с улучшениями на уровне производства самого дешевого товара (bottom-line), значит, данные изменения и дополнения в знаниях будут недолговечными.
- 3. Исполнение стратегии на основе знания это не управление знаниями, это подготовка работников со знаниями. Кроме того, люди не очень охотно будут делиться своими знаниями со своими коллегами, если окружающая культура не поддерживает обучение, кооперацию и открытость.
- 4. Организации влияют на знания через связи людей, сотрудничающих между собой, а не через сеть связанных технологий.
- 5. Круг людей влияет на знания посредством организационной привлекательности (pull), а не посредством централизованного информационного давления (push).

Организации будут вынуждены продолжать процесс повышения интеллектуального уровня. Организационный интеллект — это организационная

способность обрабатывать, интерпретировать, целенаправленно шифровать знания, манипулировать ими и иметь к ним доступ для повышения своего адаптационного потенциала в окружающей среде. Интеллектуал органииндивидуальным является социальным результатом. связанным c объединения. интеллектом через механизмы перемещения И распростраинструменты Методология. технологии И управления знаниями могут облегчать развитие интеллектуального уровня организации. Функции таких должностей, как директор по управлению знаниями, директор по обучению, могут как развивать знания, так и распространять их. Технологии, такие, как системы информационного управления, экспертные системы, могут также облегчать организационное обучение и способствовать развитию интеллектуального уровня организации. Немало управленческих знаний можно собрать и сохранить в базах данных и репозитариях знаний.

Деятельность по использованию уже накопленных знаний и обеспечению поступления новой информации создает предпосылки для формирования обучающейся организации.

Вопросы для обсуждения и повторения

- 1. Какие новые должности и на каких уровнях вводятся в компаниях для решения задач по управлению знаниями?
- 2. Каковы основные обязанности и ответственность директора по управлению знаниями (Chief Knowledge Officer)?
- 3. Какими качествами, знаниями и умениями должен обладать директор по управлению знаниями?
- 4. Какие функции по управлению знаниями выполняет корпоративный информационно-аналитический центр? Какие новые должности по управлению знаниями рекомендуется вводить?
- 5. Приведите примеры создания новых подразделений, введения новых должностей по управлению знаниями в российских и зарубежных компаниях.
- 6. Обсудите проблемы формирования команд и их роль в управлении знаниями.
 - 7. Какие требования к командам сформулировал Питер Сенге?
 - 8. Каковы функции и роль лидера в команде в процессе управления знаниями?
- 9. Есть ли в вашей компании опыт формирования команд? С какой целью они создаются? Насколько эффективно работают?
 - 10. Каковы основные шаги «обучения в действии»?
- 11. Какие организационные формы и структуры нашли применение в управлении знаниями?
- 12. Каковы, на ваш взгляд, специфические особенности управления знаниями в корпорации? Какие проблемы при этом возникают?
- 13. Каковы достоинства и недостатки сетевой формы организации для эффективного управления знаниями?

Использованные источники

- 1. Адамс К.А. Пик производительности // Enterprise Partner. 2001. 11 dec.
- 2. Вебер А.В., Данилов А.Д., Шифрин С.И. Knowledge-технологии в консалтинге и управлении предприятием. СПб.: Наука и техника, 2003.
- 3. *Davenport T.* Knowledge Management at Hewlett-Packard. Early 1996 // http://www.bus.utexas.edu/kman/pubs/htm, 1997.
- 4. *Senge P.M.* The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1999.

ОБУЧАЮЩИЕСЯ И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

11.1

ОБУЧАЮЩИЕСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

учение, определяемое как освоение, понимание и применение знаний, является важной частью превращения потенциального знания в реальные активы знаний. Способность организации понять мир, в котором она действует, и реагировать на него адекватно и творчески зависит от ее способности обучаться.

Путь, который проходят стратегические идеи во время своего «созревания», может быть формально структурирован (календарный график, анализ сценариев развития и пр.). Не исключено, что именно благодаря этим формальным процедурам может быть разработана плодотворная стратегия. В последнем случае предприятие выступает как обучающаяся организация, которая не «упирается» в свои формальные процедуры, а способна выявлять результаты зарождающихся процессов и выгодно их использовать.

Исследователи организаций обратили внимание на то, что средняя продолжительность жизни большинства компаний от создания до закрытия составляла менее 40 лет. Однако целый ряд фирм оставались действующими и полными сил даже после 200-летней деятельности. Анализ этих тенденций приводил к выводу, что большая часть корпораций умирает преждевременно из-за неспособности обучаться. Они оказываются неспособными адаптироваться к изменениям окружающей среды.

Изучение продолжительности корпоративной жизни позволяет выделить общие характеристики компаний с долгосрочной деятельностью. Выявлено, что эти долгожители корпоративного мира имеют четыре общие черты, а именно:

- чуткое отношение к окружающей среде (и потенциальным изменениям в ней), что определяет их способности к обучению;
- высокая степень сплоченности и идентичности культуры организации, что непосредственно влияет на способность компании создавать свое сообщество и персоналии; именно ценности являются фундаментом этих характеристик;

- толерантность к новым или противоположным идеям или видам деятельности (что часто ведет к децентрализации), обеспечивающая открытость к обучению и желание объективно видеть общее состояние внешней среды организации;
- консервативное финансирование как сдерживающий фактор рисковых инвестиций корпорации.

Долговременная успешная деятельность, по-видимому, сильно связана с организационной способностью компании эффективно и продуманно управлять своим собственным развитием. Фирмы с указанными выше характеристиками имеют более продолжительный жизненный период. Те же организации, которые делают упор только на увеличение доходов акционеров, имеют меньше возможностей для долгосрочного выживания.

В теории организации и на практике организационное обучение рассматривается непрерывный источник создания конкурентоспособных преимуществ компаний. как их стратегия постоянного обновления повышения эффективности всех видов деятельности. Организации. которые не обучаются (и соответственно не изменяются) одновременно с быстрыми переменами, происходящими вокруг, считаются обреченными. Отсюда и рекомендации создавать группы, обучающиеся в процессе деясосредоточивать внимание на необходимости генерирования новых идей в процессе обучения.

Многие качества знаний могут быть охарактеризованы: знания эмпирические, личностные, межличностные, неявные, интуитивные, относительные, связанные, органичные, специальные и текущие. Говоря об управлении знаниями, мы оперируем такими понятиями, как предоставлять возможность, восполнять, увеличивать, распределять, свободно использовать, доступность, связь, внесение изменений, отображение, ассимиляция, передача. Управление знаниями необходимо для того, чтобы создавать ценность путем серьезного обучения, определения возможностей их повторного использования и регулирования процессов их генерирования и передачи.

Основной идеей обучения в действии, т.е. *организационного обучения*, является организация групп для того, чтобы у каждой из них были две задачи: одна — решить проблему или выполнить проект; другая — обучаться в процессе выполнения задач, сделать полученные знания достоянием всех участников, представить полученный материал руководству для последующего использования.

Самая трудная задача организационного обучения состоит в том, чтобы воспитать в компании культуру, благодаря которой каждый работник был бы способен проявлять инициативу, делиться с другими информацией или опытом, принесшими успех лично ему, нести ответственность за поставленные задачи, даже если видимый результат ему не принадлежит.

Управление знаниями должно акцентировать внимание на том, чтобы знания были доступными. Обучение - это восприятие, понимание и изменение знаний. Знание можно купить или взять в аренду, но обучение — это процесс, который должен развиваться и поддерживаться. Доступ к знаниям является только одним необходимым условием для обучения. Любая

обучающаяся группа или организация должны иметь «общее видение», так общего понимания ясно сформулированных целей невозможно эффективно сотрудничать. Организацию необходимо видеть не только как совокупность дискретных групп или отделов, но и как сеть взаимоотношений и взаимодействий между ними. Посмотрев на схему взаимосвязей, можно определить способы поощрения и улучшения обучения. Обучение наиболее эффективно там, где оно часть рабочей жизни, а не мероприятие, изолированной классной комнате. Это высококвалифицированная человеческая деятельность.

Теорией организационного обучения предложено пять дисциплин, овладение которыми призвано преодолеть недостатки в стереотипах мышления, знаниях и умениях персонала. Эти дисциплины взаимосвязаны, дополняют друг друга, каждая из них влияет на позитивное действие всех остальных. Речь идет о следующих дисциплинах (условиях) достижения главных целей обучения.

- 1. Системное мышление. Предпринимательство и другая человеческая деятельность являются системами. Они охватывают взаимосвязанные действия, оказывающие влияние друг на друга. Обычно же люди концентрируют свое внимание на изолированных деталях системы. Основное представление о мире чрезвычайно интуитивно. Системы мышления это концептуальные структуры, которые охватывают объем знаний и технологий, познанных в течение целого ряда лет. Эти знания должны помочь тому, чтобы представлять ситуацию ясно и цельно, понимать, как ее изменить наиболее эффективно. Системное мышление помогает индивидуумам видеть системы, усиливает способность укреплять или при необходимости изменять их. Оно делает ясной «всю картину», помогает в понимании моделей взаимоотношений.
- Личное мастерство. Оно предполагает определенный уровень провысоким уровнем личного мастерства Люди с постоянно реализовывать то, что для них наиболее значимо. На самом деле они подходят к жизни так же, как художник подходит к произведению искусства. Это происходит потому, что они испытывают стремление к пожизненному обучению. Интересы повышения уровня личного ства стимулируют постоянное выявление и углубление личного видения, сосредоточенность энергии, развитие терпения И объективного понимания реальности.

Краеугольным камнем обучающейся организации является изучение ее духовного фундамента. Готовность и способность к обучению организации в целом не может быть выше, чем членов самой организации. Выполнение этого условия лежит в традициях практически всех стран.

Однако не все организации поощряют людей к такому развитию. В результате остаются неиспользованными огромные ресурсы. Наряду с этим есть много работников, не привыкших постоянно развивать личное мастерство. Дисциплина личного мастерства начинается с выявления того, что для нас наиболее значимо в интересах служения самым высоким устремлениям. Вот почему следует постоянно заниматься связями между личным и организационным обучением, разнообразными связями между личностью

и организацией, а также моральным климатом на предприятиях, состоящих из обучающихся.

3. **Ментальная модель.** Это глубоко укоренившиеся понятия, обобщения или даже картины и образы, которые влияют на наше восприятие мира, на понимание мира и собственных действий. Очень часто люди не осознают, как относятся к ментальным моделям или к тому влиянию, которое они оказывают на их поведение. Ментальные модели того, что можно или нельзя делать в различных управленческих структурах, являются глубоко укоренившимися. Многие понятия о новых рынках или об организационной деятельности не могут быть использованы практически, потому что они вступают в конфликт с укоренившимися ментальными моделями.

Работа с ментальными моделями начинается с извлечения внутренних картин мира, выноса их «на поверхность», тщательного и внимательного изучения. Сюда также входят способности вести «обучающие» разговоры, которые уравновешивают вопросы и выступления, когда люди наглядно демонстрируют свое мышление и делают его открытым для влияния других.

- 4. Создание общего видения. На протяжении всей истории развития организаций их вдохновляло стремление владеть общей картиной будущего, которое организация стремилась создать. Трудно представить себе какуюлибо организацию, которая не имеет целей, ценностей и задач, разделяемых всеми ее членами. Несмотря на то что организации являются разными и по существу и по типу, все они способны объединить людей вокруг одной значимой задачи и создать ощущение единой судьбы для всех. Часто общее видение организации связывается с харизмой одного лидера или с какимлибо кризисом, который временно «оживляет» каждого. Но если существует выбор, то большая часть людей склонна следовать более возвышенной цели не только во время кризиса, но и во все остальное время. Практика общего видения включает умение воспроизводить общие «картины будущего», которые усиливают истинное участие в процессе.
- 5. **Групповое обучение.** Известно, что группы могут обучаться в спорте, в искусстве, в науке и даже в предпринимательской деятельности. Есть удивительные примеры, когда знания группы превосходят индивидуальные знания и группы демонстрируют экстраординарные возможности для скоординированных действий. Когда группы действительно обучаются, они не только показывают чрезвычайно высокие результаты, но и отдельные индивидуумы в них развиваются быстрее, чем это могло бы произойти в другой ситуации.

Дисциплина группового обучения начинается с *диалога*, с проявления способностей членов команды войти в состояние истинного «совместного мышления». Сегодня принципы диалоговой практики снова открываются и используются в современном контексте. Групповое обучение жизненно важно, поскольку именно группы, а не отдельные личности являются основной обучающейся единицей в современных организациях.

Компоненты, относящиеся к инновациям в поведении человека, необходимо рассматривать как *дисциплины*. Под словом «дисциплина» в данном случае имеется в виду теория или технология, которая должна изучаться и совершенствоваться с целью внедрения ее в практику. Дисциплина указывает на путь развития, позволяющий приобрести определенные навыки и компетентность. Одни люди имеют внутреннюю одаренность, другие могут развить профессионализм путем тренировки. Совершенствуясь в определенной дисциплине, можно обучаться всю жизнь. Организация постоянно находится в состоянии обучения и совершенствования в области каких-то дисциплин.

Пять обучающих дисциплин (компонентов, условий) отличаются тем, что они являются «персональными» дисциплинами. Каждая из них должна иметь дело с тем, как мы думаем, что мы действительно хотим, как мы взаимодействуем друг с другом и как учимся. Довольно часто инициативность и новаторство в управлении используются как лучший способ обучения ведущих компаний.

В процессе обучения может проявляться неспособность отдельных работников к выработке собственной точки зрения, потенциально приводящая к периодическому принятию ими чьей-либо позиции. Такое восприятие получило название квалифицированной некомпетентности. Квалифицированная некомпетентность и боязнь перемен тормозят деятельность многих руководителей, не дают им возможности экспериментировать в организациях. Руководители часто не видят картину в целом, не обращают внимания на связь причин и следствий в период между принятием решения и предпринимаемыми действиями.

Об обучении следует думать как о текущем процессе, в котором участвуют как отдельные личности, так и организация в целом. Значительная часть индивидуального обучения в организациях может быть определена как подорживаемое обучение. Люди ежедневно учатся тому, как выполнять задания, планы на короткие периоды или как улучшить тактические приемы. Это непрерывный процесс, когда все работают над тем, как лучше делать одно и то же. Кризисное же обучение - это такая форма, которая зависит от стратегии реагирования на какие-либо события или сложившуюся ситуацию. Обучение осуществляется одним циклом, в рамках которого внимание сосредоточено на эффективном выполнении задания.

От поддерживаемого обучения следует отличать *обучение предупрежда-ющее*, которое имеет стратегическую направленность — предвидение проблем или тенденций будущего. Эта разновидность включает обучение на перспективу и обучение внутри организации по вертикали, горизонтали и диагонали.

В результате исследований выявлены следующие четыре категории *обучающих способов:* поддерживающие (используемые в основном в стратегии «подготовки соглашений»); способы прогнозирования (используемые в основном для «выработки стратегий будущего»); переходящие (используемые как для «подготовки соглашений», так и для «выработки стратегий будущего»); универсальные (применяемые для всех стратегий).

Системы представления предложений от сотрудников, самоуправляющиеся рабочие группы, статистическое управление производственным про-

цессом, сравнительное определение эффективности и тренинговые программы применяются в основном как поддерживающие способы.

Современные корпорации придают важное значение системе сотрудников. Самоуправляющиеся предложений ОТ рабочие пы — это рациональный подход к организационному обучению, вовлекаюший в него людей и способствующий их дальнейшему профессиональному росту. Он содействует реальному, все более усиливающемуся участию всех сотрудников организации в процессе работы и в управлении ею. Статистический контроль процесса — специальный способ, связанный с общим управлением качеством, также применяется для внедрения стратегий поддерживающего обучения. Все большее распространение получают сравнительное определение эффективности и тренинговые программы. При сравопределении эффективности лучший практический организации интенсивно изучается с целью его адаптации к своей организации или конкретной ситуации.

Передаваемый опыт инновационной деятельности, эффективные вмешательства, реорганизация процесса деловых отношений групп по выполнению задания и создание специальных групп, совершенствование управления составляют категорию переходящих способов. распространять Передаваемые инновации позволяют **успешную** метолологию одной группы на всю организацию. Реорганизация процесса деловых отношений является способом, оказывающим большое влияние на провенепрерывных изменений. Используя его. существенных И рабочие процессы можно не только модифицировать в отдельных частях, но и, проведя анализ, перепроектировать полностью. Это также помогает организаразрабатывать прогнозы. Целевые и специально созданные часто используются для решения специфических проблем, как текущих, так и перспективных.

Способы и формы обучения, используемые в обучающихся организациях, приводятся в maбn. 11. 1.

Программы обеспечения общего качества, получившие популярность в 1980-е гг., являются другим видом переходящих способов. Они применя-

СПОСОБЫ И ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Таблица 11.1

Поддерживающие	Переходящие	Прогнозные	Универсальные
Система поступления предложений от сотрудников Самоуправляющиеся рабочие группы Статистический контроль Сравнительное определение эффективности	Группа программного обеспечения Повышение квалификации в организации Реорганизация процесса деловых отношений Передача инноваций Целевые группы Программы обеспечения качества	Децентрализованное стратегическое планирование Анализ сценариев Совместные предприятия, стратегические союзы Повышение квалификации за пределами организации Метод Дельфи Анализ влияния других факторов	Изучение потребителя Группы внешних консультантов Содержательный анализ

ются как для реализации стратегий поддерживающего обучения, так и для прогнозирования. Повышение квалификации руководящих работников внутри организации чаще всего сосредоточено на совершенствовании работы групп и создании условий для приобретения знаний. Реорганизация процесса деловых отношений становится способом обучения в организациях и вытесняет привлечение консультантов со стороны.

Изучение потребителя, создание групп внешних консультантов и содержательный анализ находят отражение во всех четырех колонках таблицы способов обучения. Изучение потребителя применяется широко и эффективно. Способы получения необходимой информации от основных контрагентов могут использоваться или по текущим вопросам с минимальным привлечением людей в организации, или, наоборот, по вопросам деятельности, ориентированной на будущее, с вовлечением как потребителя, так и членов организации. Группы внешних советников или консультанты могут играть несколько ролей — от оказания помощи организации в поиске специфических проблем с минимальным вовлечением в это членов организации до помощи руководству в разработке и выполнении в организации долгосрочных программ, которые ориентированы на достижение эффективности в будущем.

Содержательный анализ является более уточненным инструментом при «разработке программы будущего» и может быть определен как способ прогнозирования. Он включает всесторонний мониторинг средств информации, точное определение, разработку курса и оценку важных проблем и тенденций. Подобная информация собирается в отчетах в удобной форме. Анализ может производиться сотрудниками данной или внешней организации. Акценты исследования, глубина анализа и масштабы распространения информации могут широко варьироваться в зависимости оттого, для чего предназначена эта информация.

Децентрализованное стратегическое планирование, анализ сценариев, совместные предприятия и стратегические союзы, повышение квалификации руководящих работников вне организации, метод Дельфи и анализ влияния факторов используются главным образом как обучающие способы прогнозирования.

Новые организации — совместные предприятия и стратегические союзы — руководствуются общей целью, используя для помощи специалис-TOB подразделения материнской организации. Традиционные квалификации руководящих работников вне повышения здесь незначительную роль. В последнее время программы повыквалификации руководящих работников превращаются способы прогнозирования, когда компании посылают целые руководителей работать над специфическими организационными мами.

Анализ сценариев помогает группам работников заранее увидеть потенциальные внешние события и наметить пути адаптации к ним. Метод Дельфи считается наиболее эффективным для прогноза будущих событий и достижения согласия между группами работников. Он основан на использовании хорошо разработанной программы последовательного индивиду-

ального опроса, перемежающегося информацией, и обратной связи с результатами предыдущих этапов программы. Анализ влияния факторов часто применяется совместно с анализом сценариев, методом Дельфи или содержательным анализом.

В то время как анализ сценариев, метод Дельфи и анализ содержания представляют собой попытку выявить тенденции и предсказать будущие события, анализ влияния привлекает внимание высших руководителей к оценке влияния тенденций на коммерческие операции.

В последнее время в целом ряде организаций на первый план выдвинулись способы обучения так называемого второго поколения. К ним относятся диалог, планирование сценария, «упражнение Мерлина», обучение в действии, зоны для тренировки, управление знаниями и составление карт.

Диалог представляет собой процесс коллективного мышления и исследования, процесс трансформации качества разговоров и обдумывания. Общий мыслительный процесс и разделяемые всеми понятия дают группе возможность достичь более высокого уровня сознания и творческих способностей.

Диалог труден на уровне исполнителей, поскольку он должен стимулировать свободное течение разговора и часто поднимает вопросы, непродуманные ответы на которые ведут к ошибкам. На уровне диалога многие исполнители чувствуют себя неуверенно, не желая проявлять свои слабости. Известно, например, что в ряде центров обучения проводятся семинары по персональному видению и ментальным моделям для усиления диалога. Нередко вместо ведения формальных переговоров или выступления в честве арбитра проектная группа предпринимает попытки ведения диалога. Проводится обучение основным навыкам ведения разговора, например тому, как предотвратить неправильные абстрактные заявления, как объяснить мысль, истолковать ее, сделать выводы и как «охладить» разговор. Если организация должна отказаться от предыдущих неудачных моделей, диалог открывает возможность найти новый путь. Если компании движутся в сторону глобальных операций, диалог становится важным фактором управления запланированным процессом.

Планирование сценария вовлекает обдумывание стратегических альтернатив будущего, при этом рассматривается не один возможный вариант. Эти стратегические альтернативы поступают от большого круга участников и за счет возможности широкого выбора данных и информации. Доказано, что мозг человека пытается прогнозировать то, что произойдет или что он должен сделать в следующий момент, в следующие несколько минут, в следующую неделю или месяц. Эти планы постоянно организуются в анализ «что, если», благодаря которому составляется «память будущего».

Тот же процесс происходит с коллективной памятью в результате организационного обучения. Восприятие требует от групп управленцев преднамеренного стремления «посетить будущее». Поэтому компании нередко сталкиваются с трудностями в процессе мысленного прохождения фундаментальных поворотных пунктов стратегии. Например, автомобильные компании 1970-х гг. в ряде стран не обратили должного внимания на небольшие японские машины, которыми были усеяны их дороги. Сталели-

тейные заводы были загружены крупномасштабными прокатными станами, работающими на своем сырье 24 часа в сутки 365 дней в году, ожидая эффекта масштаба, в то время как маленькие электрические прокатные станы с гибкими и быстрыми установками составили преимущественную конкуренцию. Производители электроники в развитых странах не смогли предусмотреть того, что японские поставщики мелких деталей будут искать дорогу в цепочке поставок, пока не создадут конечный продукт превосходящего качества и с более низкими ценами.

Не существует компании, огороженной со всех сторон, которая бы не могла создать подобного типа футурологической памяти. Руководство должно специально планировать мероприятия для создания памяти предвидения.

Построение сценария является чем-то большим, чем просто планированием. Чтобы построить хороший сценарий, ведущие специалисты должны собраться вместе и участвовать в анализе всей истории развития. Группы планирования обычно помогают, начиная с варианта «что, если». Затем, когда специалисты наметили варианты, составляются финансовые, маркетинговые и операционные проекты. Организация и ее специалисты готовят будущее с помощью его предварительного «посещения».

Футурологическому мышлению в организациях может потребоваться «посев», или подсказка. Одним из интересных и эффективных способов продумывания решения проблем или стратегического плана в организации является использование *«упражнения Мерлина»*. Оно представляет собой комбинацию свободной формы моделирования и планирования сценария.

«Упражнение Мерлина» начинается с просьбы к участникам спроектировать себя в каком-то периоде будущего, например через десять лет. Они представляют, что их организация становится ведущей в стране (или в мире), конкурируя на рынке. В первый день выполнения упражнения руководители создают картины, пишут истории и заняты в разговорах друг с другом о том, как это реально будет выглядеть и как они там окажутся. На второй день они могут написать о стратегических намерениях для воображаемого будущего, осуществление которых в течение следующих десяти лет приведет к тому, что это будущее окажется реально достигнутым. Затем участники возвращаются назад в настоящее, определяя по пути основные вехи, с которыми они будут иметь дело в период десятилетия, чтобы предусмотренный ими успех стал реальностью. Когда вехи обозначены, группы оценивают их сильные и слабые стороны и то, как они будут конкурировать, чтобы их желаемое будущее свершилось. Большая часть этого этапа является традиционной, но только в том случае, если группы поставят цели и задачи, базирующиеся на неограниченном видении будущего. В отдельных фирмах были инициированы новые виды коммерческой деятельности как результат таких мероприятий.

Несмотря на то что текущая практика *обучения в действии* варьируется от фирмы к фирме, сам процесс является достаточно простым. По существу, обучение в действии заключается в том, что участники работают в команде и обсуждают реальные проблемы, в процессе решения которых ис-

пользуются новые навыки, подходы или концепции. Участники учатся, применяют то, чему научились, затем учатся на своем собственном опыте. Вот основные шаги обучения в действии.

Организуйтесь в команду для решения определенных проблем.

Привлекайте, если это возможно, разнообразных специалистов и консультантов.

Используйте небольшое число плановых входящих данных, но требуйте информации по множеству вопросов.

Встречайтесь регулярно для обсуждения проблем.

Когда проблемы решены, продолжайте встречаться, делая акцент на обучении и обдумывании.

Завершите обучение в действии только тогда, когда все мельчайшие элементы проекта обучения исчерпаны.

Обучение в действии особенно подходит для команд первоначально обучающейся единицы в обучающейся организации. Стратегически ориентированное обучение в действии стало одним из основных методов, которым придают особое значение фирмы, относящиеся в своей категории к лучшим.

Практикой ряда организаций был выдвинут вопрос о необходимости иметь зоны для тренировок (обучающие зоны), где бы генерировались различные способы обучения. Команды в «обучающей зоне» изучают ситуацию в комплексе, всю предысторию «игры» и производственную среду, принимают стартовые позиции, имея определенные ресурсы, и определяют стратегию внедрения путем моделирования нескольких лет работы.

Если эти зоны использовать правильно, то они могут содействовать получению полной картины обучения, могут инициировать опыты без высокого риска в реальных организациях, помочь разобраться в теории систем динамике взаимозависимостей, активизировать футурологическое отображают планирование. Эти модели проблемы высшего руководства, включая поведенческие конфликты, организационную политику, ные элементы и другие измерения стратегии и внедрения.

Зоны для тренировок способствуют экспериментированию. С помощью инструктажа они подталкивают стремление к риску и обучению в рамках организации. выявление связей и противоречий в стратегии, тренировку среде. Известны примеры, когда форсистемного мышления в реальной мировались интернациональные группы из руководителей различных профилей со всего мира и в течение нескольких дней руководикомпанией микрокомпьютеров. Концентрируя внимание производственных функциях, отличающихся от тех, которые были известны в их стране, участники таких групп видели картину через «линзы широкого обзора», имели больше возможностей сосредоточиться на тивных ситуациях. Одни учились на успехах, другие — на ошибках.

Команды должны постоянно стремиться к балансу на рынке, в операциях и в финансах, позволяя участникам преодолевать субкультурные барьеры, существующие в реальных организациях. Участники также должны

уметь балансировать глобальные операции и пытаться создавать низкозатратные мировые комбинации. Ведя эксперимент и «играя» с безопасной средой моделирования, многие участники команд значительно улучшают свои способности в понимании ситуации, прогнозировании системном мышлении.

Значительная часть накопленных в организации знаний не свободна для широкого доступа. Управление знаниями — это процесс определения того, какие знания необходимы внутри организации, какие существуют проблемы и какие требуются навыки для разрешения проблемы или завершения проекта.

Карта эффективных знаний определяет коллективное мнение о том, какие нужны знания и опыт для успешного выполнения каждого этапа в процессе выработки решения. Ключевым моментом в этом процессе является структура, применяемая компанией для организации знаний таким образом, чтобы при необходимости их можно было идентифицировать и выделить.

История обучения может быть описана в виде сценариев, которые нацелены на обучающие проекты и обучаемые группы. Информация тщательно собирается путем опросов людей с разными перспективами проектов обучения, а также из документации. Затем она сортируется по темам и событиям, ориентируя участников на исследовательский поиск, на прагматическое консультирование. Обычно этот процесс помогает компании лучше понять системы и вопросы, с которыми ей приходится сталкиваться. Развернутые отчеты и накапливаемый опыт могут укрепить стремление стать обучающейся организацией.

Можно утверждать, что практикой обучающихся организаций уже выработаны определенные принципы обучения, суть которых сводится к следующему:

- а) обучаться быстрее, чем конкуренты;
- б) обучаться внутри организации друг у друга, у групп;
- в) обучаться за пределами организации у поставщиков и потребителей;
- **г)** обучаться по вертикали от вершины до основания организации;
- д) задавать правильные вопросы и применять «обучение в действии»;
- е) прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться на них;
- ж) применять на практике то, чему научились, и учиться на практике;
- з) обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда;
- и) обучаться в областях, где раньше не обучались.

Акцент на организационном обучении отнюдь не означает, что предприятие должно только тем и заниматься, что учиться. Его главная задача — использовать знания для производства товаров и услуг. На этой основе полезно проводить понятийное различие между рутиной и инновациями. Под рутиной понимается повседневное организационное знание о производственном процессе и об управлении им. Рутинной может быть и координация отдельных областей. Рутины институционализируются в стимулах и организационных структурах.

От них следует отличать *инновации*, когда речь идет о генерировании и осуществлении новых идей, которые в случае успеха ведут к появлению новых организационных структур, культур или стимулов, а также нового знания. Если новые идеи воплощаются, это влечет за собой структурные изменения в организации, а также изменения рамочного порядка, т.е. набора правил.

В аналитических целях надо различать генерирование новых идей и их распределение. С одной стороны, организационное обучение характеризуется новыми решениями имеющихся проблем. Этот процесс следует назвать генерированием новых идей. С другой стороны, новые решения радикально воздействуют на статус-кво интересов. Организационные изменения вызывают сдвиги в сферах власти и влияния отдельных действующих лип.

Наряду с индивидуальным большое внимание в организациях уделяется коллективному обучению в группах, так как здесь могут решаться сложные проблемы — такие, которые не могут быть решены только с помощью информации индивида.

Особенность организации группового обучения состоит в том, что команды могут вместе работать, учиться и производить только после того, когда групповые нормы установлены, совместно приняты и согласованы. Доверие — другое важное условие для обучения и совместной работы — развивается на основе взаимопонимания и опыта совместной работы.

Чтобы развить взаимопонимание и создать надежную организационную память, которую можно использовать в будущем, организации должны свои действия и предположения привести к ясной и четкой форме, зарегистрировав их.

В организационном обучении проблемы группового обучения выше в несколько раз, поскольку число людей намного возрастает, они разделены организационными границами, расстоянием и различными индивидуальными представлениями. Близкие и глубокие контакты, помогающие членам групп находить или строить общие основы обучения, недоступны членам организации, разбросанным по всему миру. Организационное обучение становится возможным, если компания сама разработает стандарты, устанавливающие общие основы обучения.

Имея стандартный подход, общие инструменты и термины, воспитав культуру корпоративного обучения, вся организация может работать как одна команда, говоря на одном языке и двигаясь к единой цели. Это единение может помочь большой корпорации освоить способности к взаимопониманию, реагирование и маневренность, необходимые ей для успешной деятельности.

При коллективном обучении становится ясной взаимозависимость познанием И социальными факторами. Перемены в индивидуальным возникают В результате конфликтов, a социально-познавательные конфликты, в свою очередь, наступают, когда индивиды имеют разные мнения по одной и той же проблеме, будучи одновременно мотивированы на поиск общего решения. Если властные различия не играют при особой роли, т.е. отсутствуют фундаментальные противоречия ЭТОМ интересов, то общее решение возможно. Главным для коллективного обучения является создание свободного пространства, в котором могли бы преодолеваться противоречия в интересах.

В повседневной жизни предприятия группы коллективного обучения институционализируются в форме проектных групп, учебных кружков, курсов подготовки управленцев или частично автономных рабочих групп.

Современным организациям требуется гораздо больше творческого планирования, действенных и полезных знаний о новой продукции и новых процессах, требуется повышение степени согласованности совместных действий всех работников с долгосрочными обязательствами организации и степени понимания ими необходимости решать сложные проблемы. Эти требования, в свою очередь, зависят от продолжительности успеха всех работающих, их надежной взаимосвязи и взаимозависимости, готовности к риску и взаимопомощи, с тем чтобы можно было вовремя выявлять и устранять конфликты.

Чтобы эти условия выполнялись, необходимы, в свою очередь, подготовленные работники, которые открыто высказывают свое мнение, ценят знания и наилучшие решения, стремятся объединить свои усилия для общей творческой работы.

11.2

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Исследование широкого круга научно-технических, интеллектуальных, трудовых и иных факторов, оказывающих воздействие на изменение организационных систем, позволяет в определенной мере предвидеть их основные черты, свойства и характер функционирования в предстоящие десятилетия. Одной из новых таких разновидностей организационных систем является интеллектуальная организация.

Охвативший многие десятилетия период трудоемкого производства уходит в прошлое. Это означает увеличение числа организаций, добавленная ценность изделий которых возрастает не за счет увеличения приложения к ним мускульной энергии работников, а за счет использования знаний и креативных подходов. Уменьшение числа работников, повышение их интеллектуального уровня, применение сложного оборудования и компьютеров позволили создавать большую добавленную ценность, чем на сборочных линиях, где трудились малообразованные люди.

В еще большей степени возросла роль знаний в консультационном, финансовом и страховом бизнесе, фармацевтическом производстве, программировании, рекламе, журналистике, на телевидении, в здравоохранении, образовании и индустрии развлечений — самых процветающих сегодня отраслях. Даже в таких старейших отраслях, как сельское хозяйство и строительство, акцент делается на использование современных знаний и машин, а не просто мускульной энергии.

В результате не только появились потребности в новых специалистах и работниках, но и возникли иные организации, осознающие, что они не мо-

гут создавать все своими силами и нуждаются в помощи ведущей группы талантливых и энергичных людей, разнообразных специалистов и вспомогательных агентств. По сравнению со своими предшественниками эти организации не впечатляют размерами, имеют более четко выраженную горизонтальную и весьма «невысокую» иерархическую структуру, большинство их сотрудников молоды.

Основной эффект таких организаций выражается и в использовании внутри их меньшего числа сотрудников с более высокой квалификацией, в увеличении числа внештатных работников, занятых на субконтрактной, а не на постоянной основе.

управлению отмечают, что интеллектуальная Спешиаписты ПО зация будет формироваться из большого числа мелких взаимодействующих предприятий по принципу скорее «свободного общества», чем «тоталитарного государства». По своей природе такие организации должны быть полплюралистическими, т.е. допускающими столкновение рующих точек зрения и борьбу соперничающих поставщиков, что отличает затратных организаций, широко практикующих административный контроль.

Рассматривая права работников такой организации, ученые в области управления называют прежде всего свободу слова, право свободной коммуникации с другими работниками независимо от их рангов и границ структурных подразделений. Считается, что право принимать важные решения, такие, как что конкретно делать и кто будет выполнять работу, в начальный период будет удерживаться традиционной иерархической структурой. Однако постепенно произойдет передача этого права более мелким и гибким самоуправляющимся рабочим группам, которые будут сами отвечать за весь рабочий процесс и его результаты. Опыт наделения каждого работника полномочиями и получения отдачи от возможности выбора и широкого партнерства превратит рабочие группы в информационные учебные лаборатории.

Такого рода новые организационные формы будут в большей степени опираться на рабочие группы, ориентированные на результат, а не на правила, на выбор, а не на указания, поступающие сверху. Эти группы будут формироваться вокруг предпринимательской идеи: стремиться к нию оптимальной формы управления предприятием и созданию потока взаимозаменяемых ценностей. Они могут быть относительно независимыми от иерархии, поскольку их деятельность явится существенным процесс обслуживания потребителей. Это будет совместное сотрудничество, при котором все участники работают вместе, не преследуя цель удовлетворения запросов потребителей, однако их внимание сосредоточено на тересах предприятия в целом. Так же как свободное предпринимательство активность тонкивижо национальную экономику, групп действовать по-предпринимательски помогает активизировать работу интеллектуальной организации.

Архитектура интеллектуальных организаций будет гибкой, способной изменяться в зависимости от новых задач и реагировать на местные условия. Не проектировщики организации, находящиеся на самом ее верху, а

работники среднего и нижнего уровней управления, которые свободно выбирают способы координации работы группы с работой организации в целом, сделают организацию дееспособной и адаптивной.

Такие гибкие системы требуют новых форм дисциплины труда и контроля с широким вовлечением работников в процесс принятия решений, для того чтобы лучше определить, какие связи и группы связей работают и становятся выгодными, а какие являются неэффективными. Этим системам также нужны гарантии того, что свобода выбора не будет ограничена, что каждый работник сможет проявить на практике свои таланты, навыки, интеллект.

Главной качественной характеристикой интеллектуальной организации становится переход от административного контроля и координации к прямой ответственности и контролю исполнителей, работающих во взаимосвязанных группах, состоящих из равных по рангу людей. В любых организациях исполнителям необходимы, с одной стороны, высокий уровень индивидуальной и групповой автономии для стимулирования их личной инициативы, с другой — широкие связи внутри группы и вне ее, чтобы иметь необходимую информацию для принятия решений.

В *табл. 11.2* сравниваются черты управления, характерные для традиционных и интеллектуальных организаций.

поощряют ни Бюрократические организации личной инициативы. не ни расширения круга обязанностей работников, даже если имеют налелить их ЭТИМИ полномочиями. Постбюрократические низации обеспечивают как открытый выбор рынка, так и выбор лиц, участвующих в принятии решений. Это, в свою очередь, требует использования таких структурных процессов и принципов, которые бы поддерживать открытость систем И гарантировать сближение интересов отдельных групп лиц и общества в целом.

Наиболее важные факторы, определяющие успех интеллектуальной организации, взаимосвязаны. Вот почему во взаимоотношениях любого плана следует одновременно учитывать необходимость как свободы, так и взаимозависимости.

Интеллект наиболее эффективен, если имеется надежная информация. Бюрократические организации, не доверяющие компетентности доброй воле своих сотрудников, нередко утаивают от них информацию. Сотрудники же, которым отказывают в информации, становятся безразличными к успехам организации, потому что им не хватает сведений для разумного Руководство интеллектуальной решения. организации постоянно информирует сотрудников по основным вопросам деятельности:

- 1) потребности и пожелания потребителей;
- 2) доля на рынке и информация о конкуренции;
- 3) стратегия организации;
- 4) показатели качества;
- 5) данные об удовлетворении требований потребителя;
- 6) новая продукция и услуги, находящиеся в разработке;
- 7) нормы, правила работы, стимулы, стандарты;

СРАВНЕНИЕ ОСНОВНЫХ ЧЕРТ УПРАВЛЕНИЯ

Иерархически управляемая организация	Самоуправляющаяся интеллектуальная организация	
Традиционные департаменты	Стратегическая интеграция	
Зависимость	Независимость	
Иерархическая власть	Авторитет команды	
Повиновение	Сомнения и обсуждение	
Соперничество	Сотрудничество	
Назначение лидеров сверху	Выдвижение лидеров снизу	
Ориентация на контроль	Ориентация на изучение	
Строгость и реактивность	Умение и динамизм	
Менеджеры думают, работники выполняют	Работники думают и выполняют	
Сопротивление изменениям	Ориентация на улучшения	
Самообслуживание, секретные коммуникации	Честность, открытость	
Мотивация прибыли	Мотивация творчества	
Порицание других	Решение проблем	
Установленные роли и ответственность	Изменяющиеся роли и ответственность	
Избегание конфликтов	Разрешение конфликтов	
Оценка сверху вниз	Всеобщая оценка	
Ставка на дисциплину	Ставка на новшества	
Наем работников менеджерами	Наем работников командами	
Односторонние решения	Решения на основе консенсуса	
Скрытые ожидания	Согласованные ожидания	
Индивидуальное поощрение	Коллективное и индивидуальное поощрения	

- 8) общие капиталовложения;
- 9) полный финансовый отчет.

Открытость управленческой информации — это только предпосылка Информационный поток от руководства усиливается информациуспеха. онным потоком, связанным с общением равных по рангу сотрудников и взаимодействием всех подразделений организации. Свободный поток формации, формирования интеллектуального необходимый для потенциала организации, не возникнет, если уровни иерархической лестницы сохраняют право блокировать доступ к информации. По этой причине сотрудникам организации должны быть гарантированы права обмена формацией друг с другом и свободного перемещения для сбора необходимой информации. Если сотрудники не имеют права высказываться и обсуждать вопросы со своими коллегами и партнерами, система перестает отвечать реальности, совершает грубейшие и дорогостоящие ошибки.

Важно исходить из того, что работа в современных условиях не может выполняться механически. Люди должны иметь право локального, децентрализованного принятия решений. В интеллектуальной организации дый работник использует личный интеллект, чтобы установить, какие проблемы и с кем надо решать, как выполнять работу, и должен иметь возможность проявить свой талант, знания, опыт. В определенном смысле фактически работа, основанная на знаниях, заключается в том, чтобы сделать выбор: где найти источники информации, какие методы применить, какому источнику информации доверять. Человек без свободы действий не может применить в полной мере свою интуицию, разум или опыт. Без своболы выбора и принятия совместных решений. без права действовать на основании этих решений непродуктивны также рабочие группы. Не имея гарантированных прав, они оказываются в ситуации, когда бюрократия и руководители постепенно захватывают контроль над каждым аспектом их деятельности. Таким образом, интеллектуальные организации зашишают свободу предпринимательства каждого участника, создавая системы, в которых работники знают, что необходимо делать, и всегда могут найти способ добиться исполнения необходимого.

Выбор, который делается рядовыми работниками, включая то, за какими лидерами идти, какие проекты поддерживать и какие связи и взаимоотношения помогут им выполнить работу, создает структуру неформальных связей внутри организации. Считается, что подобные права и свободы станут фундаментом интеллектуальной организации будущего, где наряду с высоким уровнем исполнения и взаимоотношений развиваются ответственность и стремление к обучению. Самоуправление внутри групп и коллективов обеспечивает постоянную обратную связь, информирующую о последствиях предпринятых действий. Если работники будут знать о последствиях своих действий, они будут извлекать из этого уроки и становиться более ответственными.

Внутри крупной децентрализованной организации рынок услуг и материальных ресурсов формируется так, что каждая группа может выполнять свои производственные обязанности различными способами, выбирая, где покупать материальные ресурсы (внутри организации или вне ее) и как обслуживать внутреннего и внешнего потребителя. При таком подходе организация и успешность деятельности системы свободного интрапренерства зависят не от корпоративной бюрократии, а от платежеспособного спроса потребителей. Источником власти здесь является не управленческая иерархия, а внешние потребители. В центре внимания находится благосостояние внутренних потребителей в организации, а не соподчиненных руковолителей.

Рынки, однако, не возникают сами по себе. Подобные системы должны создаваться в течение длительного времени, прежде чем будут достигнуты ощутимые положительные результаты. Организациям требуется время на практическое развитие, чтобы свободное интрапренерство стало более эффективным. Внутри организаций необходимы новые системы бухгалтере-

кого учета, охватывающие всех участников закупок и продаж на «внутреннем рынке». Рынки функционируют неэффективно, если нет выбора продавцов и потребителей. Постоянно в поле зрения должно быть решение вопросов о том, как можно разукрупнить внутреннюю бюрократическую монополию, выделить более мелких независимых поставщиков, обеспечить внутри организации достаточный уровень свободы. Важно и то, каким образом вовлечь каждого в систему обучения, внушить ему стремление к соучастию, вооружить его знанием того, как свободный рынок и свобода предпринимательства внутри корпораций и некоммерческих организаций могут приносить пользу.

Обобщение накопленного опыта позволяет выявить ключевые условия организации. деятельности интеллектуальной Данные условия взаимозависимы: пользование преимуществами высокой степени свободы правами осуществляется наряду с устойчивой общностью и разумной управляемостью. Важнейшие из этих условий приводятся в табл. 11.3.

Три условия, обозначенные в таблице в колонке «Свобода выбора», создают благоприятные предпосылки для работы открытых систем, свободных личностей и групп. Другие три условия, приведенные в колонке «Общая ответственность», помогают создать среду, в которой свободный выбор одного работника или группы работников воздействует на общие интере-Последняя строка таблицы представляет собой систему организационного управления, в которой роль и полномочия центра ограниченны. Важное значение для разработки навыков принятия участниками организации ответственных решений имеет широкий доступ к информации и предосдействия. каждому работнику прав на определенные предпринимательства высвобождает новаторскую энергию отдельных ностей и групп для того, чтобы противостоять сложившейся неблагоприятной ситуации.

Преобразования, происходящие процессе реорганизации В введения новых рабочих систем или переобучения кадров, имеют определенные общие основания: осуществляется переход от вертикальной иерархической командной системы к сотрудничеству внутри рабочих групп и Проектные группы, группы анализа технологического процесса, группы контроля качества, группы, ориентированные на рынок, используются для достижения многих целей и приносят успех там, где бюрократическая бессильна. Свободно организованные система эффективным работников оказались таким средством обеспечения высокого уровня производительности труда, что они становятся основным эле-

УСЛОВИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Свобода выбора Общая ответственность

Широкий доступ к информации
Свобода предпринимательства
Либерализация рабочих групп
Ограниченное корпоративное правление

Таблица 11.3

ментом при формировании каждой интеллектуальной организации. Группы работают как автономный элемент системы, подобно клеткам в биологическом организме. При правильной ориентации внутренние рабочие группы могут генерировать энтузиазм и мотивации, распределять обязанности и участвовать в процессе ускорения развития предприятия. Рабочая группа представляет собой формирование, обладающее более весомой репутацией и значимостью, чем сумма отдельных личностей, входящих в эту группу.

Том Питерс, один из соавторов книги «In Search of Excellence», так описывал организацию деятельности типичной рабочей группы:

- а) самостоятельно ищет и принимает на работу новых сотрудников, проводит аттестации и принимает решения об увольнении;
- б) регулярно приобретает новые знания и навыки, а затем проводит обучение всех сотрудников;
- в) формирует и контролирует свой бюджет;
- г) вносит проработанные предложения о необходимых инвестициях;
- д) несет ответственность за осуществление контроля качества, проведение проверок и устранение дефектов;
- е) намечает и разрабатывает прототипы новыхтоваров, процессов и даже целых производств;
- ж) непрерывно работает над исправлением любых недостатков;
- разрабатывает свои нормы производительности труда и стандарты качества, а также обеспечивает их внедрение.

Опыт показывает, что чем больше разнородных задач приходится решать творческому коллективу, тем труднее концентрировать усилия на самой творческой работе и в то же время тем необходимее умелое объединение всех задач вокруг основной задачи. Следует избегать загрузки коллективов задачами слишком разнородными, для того чтобы их можно было выполнять параллельно; усилить помощь коллективам со стороны функциональных служб организации; информировать руководителей о положительном опыте в области управления.

выше степень институционализации творческой деятельности, тем больше опасность подчинения бюрократическим правилам. ee ональная увлеченность работой членов коллективов в значительной предохраняет от этой опасности. Вот почему принципиально важно институциональные формы организации коллективной работы гибкими; привести автономию отдельных коллективов в рамках организации в соответствие с фактическими возможностями самостоятельного реколлективами своих задач; улучшить работу ЭТИМИ администраобслуживанию коллективов в соответствии тивного персонала ПО существенными нуждами; ограничить контроль за коллективами до таких пределов, при которых он может быть эффективным; учитывать при оценке работы коллективов межличностные отношения, способствующие творчеству. Чем тщательнее осуществляется подбор людей, чем большее влияние оказывает коллектив на регулирование своего состава, тем большая вероятность в коллективе гармоничных, творческих межличностных отно-

шений. Бюрократизация творческой деятельности выражается, в частности, в жесткой штатной политике, когда во внимание принимаются прежде всего штатные единицы, а не конкретные люди.

Чем больше творческая увлеченность своей работой отдельных членов коллектива, тем более односторонний характер носит свойственная им концентрация внимания и усилий. Для эффективной работы членов коллектива атмосфера одобрения, терпимости и постоянного стимулирования имеет совершенно принципиальное значение. Отсюда необходимость избегать положений, при которых сама ситуация затрудняет деятельность членов коллектива; учитывать специфические свойства творческих личностей; ликвидировать конфликты, связанные с одновременным выполнением разных работ и способствующие возникновению нервозности; окружить особым вниманием молодежь, заботиться о ее творческом росте как в интеллектуальном, так и в морально-эмоциональном смысле.

Чем больше творческий потенциал членов коллектива, тем большее значение имеет для них профессиональная подготовка. Следует постоянно учитывать профессиональные аспекты в организации и функционировании тех учреждений, в состав которых входят творческие коллективы, считаться с профессиональной ориентацией при замещении руководящих должностей.

Чем более активна творческая деятельность коллектива, тем более гибкой должна быть его организация. Жесткость организационных форм по самой своей природе противоречит творчеству. Организационный оптимум, позволяющий избегать как переорганизации, так и недоорганизации, постоянно подвергается в творческом коллективе преобразованиям, соответствующим разным фазам приобретения знаний. Организация коллектива должна учитывать такие обстоятельства, как характер реализуемых задач, квалификация и компетентность персонала, личные качества руководителя, дистанция, отделяющая его от членов коллектива.

Подобным коллективам предоставляют значительную свободу организационных прививают руководителям умение гибко форм, рировать такими формами в соответствии с изменяющимися условиями и Вырабатываются потребностями. образцы организации, соответствующие различным комбинациям обстоятельств, от которых зависит функционирование коллектива.

децентрализованной Тенденция к введению организации коллектива усиливается, когда руководитель способен и склонен стимулировать инициативу подчиненных; дистанция между ним и подчиненными характер выполняемой работы допускает разнородность реализуемых цепций; леятельность коллектива плодотворна; квалификация относительно высока; задачи, решаемые коллективом, объединены, поэтому не угрожает опасность распыления усилий.

Рациональное руководство творческим коллективом сводится к умелому сочетанию функции стимулирования с функцией координирования. Члены коллектива ожидают от руководителя прежде всего творческого стимулирования, сочетающегося с четкой ориентацией, не ущемляющей достоинства подчиненных. Научный авторитет облегчает руководителю влияние на подчиненных. Гармоничные межличностные отношения в весьма

значительной мере зависят от руководителя коллектива. Его успех на этом поприще зависит от того, умеет ли он мобилизовать находчивость и изобретательность членов коллектива, создать условия для взаимодействия, формирования атмосферы взаимного доверия и взаимной доброжелательности, добиться внимательного отношения друг к другу всех подчиненных.

При замещении руководящих должностей обращают внимание не только на профессиональную квалификацию претендента, но и на его социально-психологические качества. При оценке достижений руководителя учитываются межличностные отношения в коллективе, творческий рост отдельных его членов, их удовлетворенность работой, а также тенденция к интеграции членов коллектива вокруг общих ценностей, общей исследовательской линии.

Характерная черта творческих коллективов — забота об их высоком научном уровне. Все большее значение приобретает и общая культура членов коллектива, включая их умение вести себя в обществе.

В творческих коллективах все чаще культивируются определенные традиции и образцы работы. Большое влияние оказывает личный пример выдающихся ученых. Ценятся такие черты, как стиль работы, доверительность отношений при одновременном сохранении дистанции, сплоченность, умение идти на компромисс, антиформализм, понимание того, как необходимо следить за творческим ростом каждого члена коллектива, забота о поддержании авторитета своей области знаний.

Стиль работы коллектива в известной мере определяется его основным составом и в особенности руководителем. Значение имеет не только творческий уровень, но также способность и склонность работников к распрообщественно-культурных определенных образцов, их в практику. Особенно важно, есть ли у руководителя коллектива время и желание заботиться об общественной культуре коллектива, усиливать в ней положительные элементы. исключать нежелательные. Решаюшее имеет такт руководителя, умение рекомендовать определенные образцы рабез назойливого навязывания. Личный пример наиболее вен, если руководитель пользуется должным авторитетом.

Конфликты в творческих коллективах могут возникать главным образом из-за того, что какой-то работник или какая-то часть коллектива не может или не хочет овладевать знаниями. Порой бывает и так, что конфликт возникает на почве чрезмерного стремления того или иного из его членов догнать и обогнать других. Чем больше в коллективе объективных условий для достижения высокого профессионального уровня всеми сотрудниками без ущерба для кого бы то ни было, тем меньше возможностей для возникновения конфликтов.

Самоуправляющиеся рабочие группы используют интеллектуальный потенциал каждого работника для получения результатов, демонстрирующих принцип «мы все — это больше, чем каждый из нас». Интеллектуальорганизации предоставляют рабочим группам информацию, с процессами и проводят обучение работников, необходимое для становления самоуправления. А группы, в свою очередь, предоставляют возможности для индивидуального развития, заменяя относительную монотон-

ность и изнурительность работы, основанной на иерархии, на удовлетворенность сотрудников результатами совместного обучения и общими достижениями

разделения ответственности Опыт принятия решений и за значительдеятельности дает исполнителям правдивую обратную ный объем Обучение происходит обилию информации, мацию. благодаря внутри группы и с другими фуппами, с поставщиками и потребителями. Такое сотрудничество, основанное на знаниях, общих задачах и ценностях, высокой степени ответственности И предполагающее развитие самоуправления, превращается контроля уровня. Поиск В систему высшего практического пути перехода от традиционных структур бюрократического контроля к сообществу групп, наделенных полномочиями, является организационной задачей будущего.

информации, наделение работников Отметим, что достоверность необсвобода предпринимательства полномочиями высвобождают энергию отдельных личностей и рабочих групп и сосредоточивают их внизапросах потребителей. Эти факторы содействуют осуществленалежной связи. сотрудничеству, информационной поддержке. бенно при выполнении сложной, требующей широких знаний работе.

уравновешены быть возможностями самой Возможности рынкадолжны организации как сообщества людей. Организация проявляет заботу о своих работниках и помогает им, проводя обучение и осуществляя меры по охране труда. Главное состоит в том, чтобы работники добровольно преследовали цели организации и имели общие с нею ценности, которые бы определяли нормы поведения. Организация обеспечивает централизованное руководство решения всех проблем (от загрязнения окружающей ДЛЯ среды до распределения доходов), с которыми рынок не может справиться.

На *puc.* 11.1 показаны основные взаимосвязи внутри организации по поводу использования знаний, обучения и базовой компетенции.



РИС. 11.1. **Знания, обучение и базовая компетенция организации** (источник: СтоунхаузД. Управление организационным знанием // Менеджмент в Росиии и за рубежом. 1999. № 1)

Равенство людей и уважение их права на выражение своей индивидуальности являются фундаментальной ценностью организации. Для того чтобы члены организации осуществляли свободный выбор при принятии решений, каждый работник должен верить в справедливость системы распределения и чувствовать себя в определенной безопасности. Предубеждения и фаворитизм препятствуют развитию инициативы и новаторства. Для того чтобы использовать интеллектуальный потенциал всех членов организации, необходимо стремиться к равенству для всех. Однако равенство не означает, что все работники будут получать одинаковую оплату. При таком раскладе люди с выдающимися способностями уйдут из организации в поиске лучших вариантов.

Концептуально равенство начинается с идеи, что все люди ценятся одинаково: к каждой личности относятся с уважением независимо от искусственного деления работников по рангу. Постепенно это деление исчезнет, чтобы дать возможность руководствоваться более значимыми различиями между людьми, а именно различиями в образовании, навыках, опыте, точках зрения, методах и способах обеспечения прироста производимых ценностей. Равенство основывается не просто на справедливости, ориентированной надостижение равных возможностей. Ему способствует постоянное обучение работников. Организация, предоставляющая равные время и средства на обучение, создает равные возможности для развития работников и избегает ситуации, когда она могла бы оказаться перегруженной работниками с устаревшими знаниями.

Характер взаимоотношений компании с потребителями может стать ее основным конкурентным преимуществом в большинстве отраслей экономики. Отношение работников к потребителям является отражением того, как к работникам относятся в организации. Из этого вытекает, что характер взаимоотношений между членами организации является стратегической задачей, которая определяет структуру организации. Для бюрократии система взаимоотношений между людьми определяется тем, кто кому подчиняется. Вместе с тем доминирование и подчинение пробуждают в людях их худшие качества. Огромный прорыв в использовании интеллектуального потенциала организаций может быть совершен путем легитимизации и защиты неформальных отношений, что тесно связано с правом свободы общения и свободы личности. Объединение людей с неодинаковым интеллектом, мировоззрением и особенностями характера повышает вероятность крупных достижений организации.

Чтобы организация была гибкой и адаптивной, должен использоваться интеллектуальный потенциал всех работников в процессе их взаимодействия и создания цепочки знаний, которые могут быстро распространяться и применяться по нужным направлениям. В этих условиях организация представляет собой постоянно меняющуюся систему связей. Никакая администрация не сможет разработать систему такой сложности; она должна создаваться в процессе принятия решений людьми, ведущими поиск связей, необходимых для выполнения работы.

Для того чтобы этого достичь, необходимо распределить полномочия в сфере принятия решений и возможности действовать. Перспективные орга-

содействуют появлению неформальных связей и поощряют номежфункциональные рабочие альянсы, ориентированные Они создают условия, позволяющие демонтировать И воссоздавать новые группы работников, процессы и структуры по мере возникновения потребностей. Для формирования интеллектуальной организации ные рабочие группы должны быть жизнеспособны, обеспечены информацией и ресурсами и по мере обучения иметь возможность устанавливать связи и прерывать их.

Наиболее предпочтительным является демократический подход лечению работников в процессы управления. Демократия — это обеспечивающее наибольшую самоуправления. степень вовлеченности ботников в процесс принятия решений. Ее преимущества связаны с реализацией прав работников, ограничивающих власть бюрократического правления, выборным характером выдвижения рабочих представителей. Демократическое самоуправление начинается на низшем уровне, давая возможность каждому выражать мнение о работе системы в целом. Установсамоуправления означает создание систем, позволяющих группам координировать и контролировать свою работу, включая связи с другими группами для сбора информации, получения ресурсов и услуг. Демократическое самоуправление в широком смысле слова подразумевает возможность каждого работника участвовать в формировании и осузадач организации и в принятии концепции, шествлении направление развития организации и ее структурных звеньев. В идеальном варианте все члены организации должны сознавать, что они способствуют регулированию деятельности организации, выполняя ее цели и задачи.

Центральное правление интеллектуальной организации имеет свои раничения, потому что роль центра заключается не в том, чтобы руковоинтрапренерами, призванными выполнять задачу организации, в том, чтобы контролировать рабочие группы, а, скорее, в создании условий. позволяющих работникам формировать эффективные коллективы. Функции управления интеллектуальной организацией среднего ба состоят в создании необходимых норм и правил работы, разработке и внедрении стандартов бухгалтерского учета, наблюдении работой обеспечении качества. ожидаемого внешними потребителями. Важные направления деятельности центра разработка инструкций стимулов, внешней обеспечивающих адаптивность организации среде; создание системы безопасности (экономической, финансовой, стандартов; технической и т.п.); обеспечение принципа системы справедливости. бое значение приобретают защита системы в целом, если какая-то ее часть осуществление общих капиталовложений подвергается опасности; технологии или систему распределения; установление общих раструктуру, материально-технического обеспечения; распределение средств на обучение работников.

В последнее время в обиход стало входить понятие *рыночно-интеллектуального предприятия* (РИП), для которого характерными являются следующие особенности.

- 1. РИП создает знания относительно настоящей и будущей ценности клиента для компании. Это достигается путем сбора информации из каждого доступного источника формирования специальной базы знаний. Создаваемая продукция и оказываемые услуги ориентируются на удовлетворение нужд как наиболее выгодных, так и новых клиентов, отвечающих разработанным требованиям. Подобные компании своевременно предоставляют информацию для таких важных жизненных ситуаций, как, например, аренда машин, получение ссуды на покупку дома, финансирование обучения в университете, планирование выхода на пенсию и др.
- 2. РИ П рассматривает каждый деловой контакт как возможность сбора информации, вступления в деловые отношения или предложения нужного продукта. Деловые контакты позволяют получать дополнительную полезную информацию и, согласно существующим правилам, подлежат аналитическому разбору с последующим формулированием определенных выводов. Информационные технологии позволяют выявить, обобщить и сопоставить необходимые сведения.
- 3. РИП использует знания в масштабе организации. При контактах с клиентом по конкретным видам продукции каждое подразделение бизнеса должно иметь одинаково доступную информацию о нем. Это, разумеется, может представлять собой огромную технологическую проблему в эпоху слияний, поглощений и создания совместных предприятий, но ничто другое не будет способствовать формированию доверия клиентов и их приверженности продукции фирмы. Компании могут использовать передовые рыночные технологии, такие, как гибкое ценообразование, исходя из репутации клиента.

Многие организации развивают многоуровневые услуги, отражающие статус клиента. Наиболее выгодные клиенты получают лучшее обслуживание. Часто такие клиенты вместо финансового вознаграждения предпочитают получать персонифицированное обслуживание. Доверительные отношения с компанией поощряют клиентов принимать участие в опросах по качеству и позволяют ей получать дополнительную информацию об их запросах.

- 4. РИП осуществляет стратегическое управление каналами связи. Поскольку все каналы имеют доступ к одной и той же информации, клиент может использовать любой из них для связи с компанией по любому вопросу. Многие компании применяют специальное стимулирование, для того чтобы побуждать клиентов к использованию наиболее рентабельных каналов.
- 5. РИП использует передовые технологии для получения и складирования информации. Для превращения данных в знания требуются определенные технологии. Организация должна собрать большое количество данвнутренних и внешних источников, а затем организовать хранение. Получение данных — это процесс хранения и анализа информации, управления ею и превращения ее в знания. Знания выявляются после использования различных приемов: получение льготных кредитов. потенциальной цены компании-клиента, прогноз потребностей леление рынка, анализ свойств продукции, оптимизация цен, управление риска-

ми, сегментация рынка. Все это ведет к более эффективному управлению сбытом

6. РИП управляет отношениями с клиентами. Управление распространяется на всю организацию и за ее пределы: внешние услуги, дистрибьюторские организации, партнеры по совместным предприятиям. При предоставлении финансовых услуг особенно требуется использование соответствующих технологических сетей.

Приводимый краткий перечень характерных черт рыночно-интеллектуальных предприятий дает представление об отличиях этих структур от традиционно сложившихся организаций:

- менеджеры по продажам имеют доступ к информации по услугам клиенту, поставкам и истории клиента;
- фирма определяет интегральный доход от каждого клиента;
- фирма использует информацию о клиенте для продаж и маркетинга;
- организация использует результаты маркетинговых исследований при прогнозировании и планировании;
- у фирмы имеются программы вознаграждения постоянных клиентов;
- информация о клиенте доступна всем подразделениям в организации;
- фирма знает, какой вид связи предпочитает клиент;
- культура предприятия ориентирована на клиента или продукцию;
- фирма сегментирует клиентов (в том числе потенциальных) с учетом многостороннего подхода к показателям.

В организации существует единая цель — эффективно на основе современных представлений управлять отношениями с клиентами, инициированными высшим руководством.

Компании c подобными характеристиками, добившиеся технологических достижений, взаимодействующие с потребителями и активно торгующие в Интернете, инициировали идею выявления и наилучшего понимазапросов наиболее выгодных клиентов. Используя эти знания, создают продукцию и оказывают услуги, которые завоевывают доверие потребителей, побеждают в конкурентной борьбе и становятся рыночно-инпредприятиями. Такие предприятия теллектуальными являются циями, работающими с массивом обширных знаний о своих клиентах и рынках и использующими эти знания наиболее результативно в управлении клиентской базой для создания продуктов, необходимых рынку. Проведя ранее реорганизацию бизнеса с целью сокращения ненужных расходов, они проводят теперь реорганизацию своего рынка с ориентацией на расширение использования знаний.

Ведущие компании используют комплексный подход к отношениям с клиентами. Они смотрят гораздо дальше, чем обычное управление активами и предлагают целый набор необходимых услуг. Они озабочены широким спектром жизненно важных потребностей клиентов, включая страхование, планирование налогов, финансирование получения образования и приобретения недвижимости, возможности путешествовать и отдыхать.

Вопросы для обсуждения и повторения

- 1. Каковы отличительные особенности обучающейся организации по сравнению с традиционной?
- 2. Обсудите, как влияет организационное обучение на деятельность компании. В чем оно проявляется?
- 3. Раскройте содержание пяти условий (дисциплин) создания обучающейся организации.
- 4. Что означает «неквалифицированная некомпетентность»? Встречали вы подобное явление в вашей управленческой практике? Обсудите способы решения этой проблемы.
- 5. В чем состоит различие между предупреждающим, поддерживающим и кризисным обучением?
- 6. Раскройте состав и содержание различных форм и способов обучения, используемых в обучающихся организациях.
- 7. Какие формы и методы обучения используются в вашей компании? Насколько они эффективны?
 - 8. Каковы базовые принципы обучения в обучающейся организации?
- 9. Дайте характеристику интеллектуальной организации. Каковы ее признаки и специфические особенности?
- 10. Как организованы информационные потоки и информационный обмен в интеллектуальной организации?
- 11. Обсудите роль, функции и особенности рабочих групп в интеллектуальных организациях.
 - 12. Что означает «свобода выбора» в интеллектуальных организациях?
- 13. Каковы отличительные особенности рыночно-интеллектуального предприятия (РИП) в отличие от традиционного?

Использованные источники

- 1. СенгеП.М. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.
- 2. Питерс Т.Д., Уотерман Р.Х. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки / Пер. с англ. М.: Вильямс, 2005.

Б. З. Мильнер, З. П. Румянцева, В. Г. Смирнова, А. В. Блинникова

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В КОРПОРАЦИЯХ



Мильнер Борис Захарович — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки и техники РФ, академик РАЕН, почетный доктор ГУУ. В настоящее время — главный научный сотрудник Института экономики РАН, заведующий кафедрой организации управления ГУУ. Член ряда зарубежных академий и ассоциаций (США, Италии, Испании, Финляндии, Бельгии и других стран), член редколлегии ряда российских и зарубежных журналов.

Автор более 350 научных публикаций, в том числе 15 монографий и учебников по проблемам организации производства, управления и экономического механизма, в том числе: «Теория организации» (2005, 5-е изд.), «Управление знаниями» (2003), «Организация программно-целевого управления» (1980), «Реформы управления и управление реформами» (1994), «Проблемы межотраслевого управления» (1982). Работы Б. З. Мильнера изданы в 14 зарубежных странах.



Румянцева Зинаида Петровна — доктор экономических наук, профессор кафедры теории организации и управления ГУУ, заслуженный деятель науки РФ, лауреат премии Правительства России в области образования.

Автор более 300 работ по вопросам экономики, менеджмента и управления, среди которых учебники и учебные пособия: «Общее управление организацией: теория и практика» (2005, 2-е изд.), «Менеджмент организации» (в соавторстве, 1997), «Управление организацией» (в соавторстве, под ред. А. Г. Поршнева, 2003, 3-е изд.), модуль «Общее управление организацией: принципы и процессы» 17-модульной программы для менеджеров (руководитель авторского коллектива, 1999).



Смирнова Валентина Григорьевна — кандидат экономических наук, профессор, заместитель заведующего кафедрой организации управления ГУУ. Руководитель международных проектов, стажировалась в Йоркском университете (Торонто, Канада) и Кембриджском университете (Великобритания).

Автор более 60 работ в области управления организацией, стратегического менеджмента, организационного поведения. Руководитель авторского коллектива модуля «Организация и ее деловая среда» 17-модульной программы для менеджеров (1999), соавтор российско-американского учебника «Управление современной компанией» (2001), учебника «Организационное поведение» (2005) и др.



Блинникова Алла Викторовна — кандидат экономических наук, доцент ГУУ, директор Высшей школы информационного менеджмента, руководитель программы МВА со специализацией «Информационный менеджмент».

Стажировалась в центре «Оливетти» в Италии, Открытой школе бизнеса Открытого университета Великобритании, Лондонской школе бизнеса. Сфера научных интересов: управление проектами, консалтинг и аудит в области информационных систем, информационные технологии управления знаниями.

Принимала участие в нескольких учебных программах, выполненных в рамках международных проектов, разработчик учебно-методических материалов «Информационные технологии для бизнеса» проекта «Открытое дистанционное образование в малом бизнесе».



