

сожалению, далеко не все, и даже не большинство предприятий, а лишь единицы способны на подобные действия. Однако именно такой вариант развития станет в ближайшем будущем основой для накопления долгосрочных конкурентных преимуществ и повышения эффективности деятельности предприятий XXI века.

### *Вопросы*

1. Каковы важнейшие условия внедрения концепции «интеллектуализация управления» на предприятии?
2. Какие типы децентрализованных организационных структур Вы можете привести в качестве наиболее гибких?

## **8. Знания как фундамент управления интеллектуальным потенциалом**

Современные исследования доказывают, что социально-экономическая трансформация приводит общество к новому основанию – знаниям. Это связано, в первую очередь, с тем, что мир переходит на новый этап своего развития, базу которого составляет экономика, основанная на знаниях, – экономика знаний. На центральное место становятся вопросы формирования, накопления, сохранения и воспроизводства знаний как источника роста экономики. Философско-методологический анализ позволяет определить сущность общества знаний – это общество, владеющее на рассматриваемый момент времени всеми человеческими знаниями, способное к их постоянному пересмотру и переработке такими способами, при которых подобные переработка и перестройка становятся главной формой самообучения и саморазвития человека.

Известный теоретик по технологиям управления Питер Друкер определил знания как ключевой ресурс мировой экономики. «Традиционные составляющие производства – земля, труд и капитал, – пишет он, – становятся

ограничивающими факторами, нежели движущей силой». И добавляет: «Знания становятся основной составляющей производственного процесса». Накопление знаний в современном производстве уже не считается «издержкой», а является неотъемлемой его частью. Проще говоря, обучение становится новой формой производственного процесса.

По оценкам аналитиков *Arthur Andersen*, объем знаний, которыми располагает человечество, удваивается каждые пять лет. В 2020 году знания человечества будут удваиваться каждые 72 дня. Еще одна интересная формула, предложенная той же компанией, состоит в следующем: знания – это люди плюс информация, возведенные в степень средств распространения этой информации.

Становление общества знаний связано с развитием и интеграцией образования, науки, инноваций и, как следствие, формированием интеллектуального капитала нации, определяемого уровнем и качеством образования. Крупномасштабное инвестирование в человеческий капитал становится приоритетным направлением деятельности данного общества. Движение к обществу знаний проявляется в растущей популярности различных форм и уровней образования у населения, в повышении требований работодателя к образовательному уровню и квалификации работников, в государственной политике в области развития науки и образования.

Очевидно, что оставаться на переднем крае быстро изменяющихся требований рынка можно лишь при условии осознания смысла этих изменений и мгновенного внедрения их в производство, причем не только в основной процесс, но и в каждый его цикл. Другим важным аспектом управления производством является повторное использование уже приобретенного опыта. Смысл в том, что большинство проблем уже решались компанией ранее в том или ином виде. У современных компаний нет времени на постоянное «изобретение велосипеда», поэтому задача эффективного использования знаний становится ключевой для предприятий, а сами знания приобретают реальную ценность наряду с материальными активами компании. Фактически при оценке стоимости компаний гораздо более важную роль играет ее

потенциал к созданию конкурентной продукции в будущем, а не то, что она имеет в данный момент.

Признавая стремительно возросшую роль знаний в современном производстве, в США, например, снижают налоги компаниям, которые регулярно тратят на обучение своих сотрудников более двух процентов фонда заработной платы. При этом в зачет также идут инвестиции в технологии, позволяющие создать так называемое поле знаний, внутри которого сотрудники компании могут делиться опытом, находить и изучать решения задач и т. д. Повышенный интерес к теме управления знаниями на Западе привел к значительной мистификации этого процесса, как некоего волшебного инструмента, позволяющего компании осуществить качественный прорыв. Попробуем разобраться в сути как знаний, так и процесса управления ими. Для определения роли предприятия в формировании интеллектуального потенциала на различных уровнях необходимо определиться с понятийным аппаратом, включающим термины «знание», «управление знаниями».

Знание не появляется само по себе, оно формируется в результате процесса трансформации одних *элементов информационного пространства* в другие. Существует пять категорий этих элементов (рис. 11).

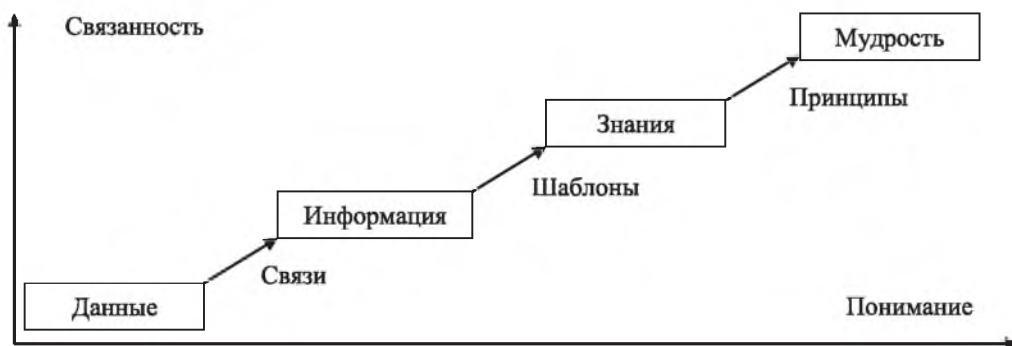


Рис. 11. Элементы информационного пространства

*Данные.* Это начальный элемент – утверждение или событие – не имеющий связей с другими объектами цепочки. Данные представляют сырой материал для последующей обработки. Данные не имеют собственного смысла, они существуют в различных формах независимо от того, нужны они кому-нибудь или нет.

*Информация.* Это обработанные данные, которые уже имеют смысл. Информация должна отвечать на вопросы: «кто», «что», «где», «когда», т. е. это данные, «осмысленные» взаимосвязями с другими данными. Информация воплощает осознание каких-либо связей с другими фактами, возможную причину возникновения события или эффекта.

*Знание.* Это зафиксированная и проверенная практикой, обработанная информация, которая использовалась и может многократно использоваться для принятия решений. С другой стороны, это процесс применения информации с целью достижения определенного результата. Знание дает ответ на вопрос «как». Знания представляют шаблон, соединяющий несколько разрозненных кусков информации с целью выделения общих закономерностей общего уровня. Цель такого шаблона – предсказать результат появления аналогичных кусков информации. Когда человек «заучивает» информацию, он приобретает пассивные знания. Эти знания имеют некоторый смысл, поскольку дают возможность ответить на определенные вопросы, однако в них не выделены принципы, обусловившие их формирование, и поэтому они не позволяют создавать другие знания, основываясь на логических принципах. Для того чтобы создавать новые знания, необходимы так называемые аналитические способности, которые определяют следующий уровень – понимание.

*Понимание* – это ответ на вопрос «почему». Благодаря пониманию можно экстраполировать знания, т. е. создать новое знание, основываясь на уже приобретенных. Различие между пониманием и знанием такое же, как между изучением и «заучиванием».

*Мудрость.* Это оценка понимания. Только эта составляющая относится к будущему, тогда как предыдущие составляющие работают в прошлом или

настоящем. Мудрость использует все предшествующие уровни сознания и восприятия как входящую информацию для особенной «программы» – разума, который способен удивительным образом создать понимание там, где раньше его не было. В отличие от предыдущих четырех уровней, мудрость постоянно задает вопросы, на которые либо нет ответа вообще, либо его трудно найти. Мудрость дает глубокое понимание фундаментальных принципов всего явления.

Процесс перехода данных в информацию, информации в знания и, наконец, знаний в мудрость включает в себя компоненты понимания, которые обеспечивают каждый переход. Очевидно, что понимание не является самостоятельным уровнем, а работает как связующий элемент. Если мы можем установить связь шаблона с последовательностью фактов, то мы обладаем знанием.

В рамках анализа различий между финансовым и интеллектуальным капиталом некоторые исследователи указывают на ряд важных элементов теории познания организации. В частности, они описывают пять основополагающих признаков знаний об организации и в организации.

- *Знание* – это способность организации на основе внутренних и внешних наблюдений постоянно распознавать явления во всех областях своей деятельности. Это должно отражаться на ее оценках, впечатлениях, предпочтениях.

- *Знание* – это состояние постоянной бдительности организации, внимательного и чуткого отношения к самым незначительным признакам перемен, сигналам «раннего предупреждения». Знание означает также осторожное отношение к чересчур поспешным оценкам, в противном случае оно излишне, теряется смысл его приобретения.

- *Знание* является творцом языка. Новые опыт и идеи часто не могут быть с достаточной точностью выражены и коммуницированы с помощью общепринятых символов и понятий. В таком случае организация должна найти свои собственные язык и формы выражения специфического для нее знания.

Общий язык – результат трудного, длительного процесса. Он не может возникнуть случайно или по указанию сверху.

- *Знание* означает также способность организации упреждать события, формировать будущее. Динамика знания должна быть направлена на развитие способности организации к видению будущего, а не на консервацию существующего, не на то, что уже известно.

- С позиции *знания* компетенция как точка пересечения задачи или ситуации со способностями человека является не стабильным преимуществом, а динамичным событием, т. е. продуктом взаимодействия вызова, ответственности, творчества и самого процесса решения проблемы. В этом смысле компетенция не может быть создана только путем обучения. Она формируется и оказывается плодотворной лишь в благоприятных условиях. Создание таких условий и является важной задачей управления знаниями.

Под *управлением знаниями* в широком смысле понимается деятельность всех звеньев корпоративного менеджмента, связанная с анализом и эффективным использованием знаний сотрудников для достижения целей организации. Некоторые российские авторы понимают под управлением знаниями специфическую стратегию, которая трансформирует все виды интеллектуальных активов в более высокую производительность и эффективность, новую стоимость и повышенную конкурентоспособность, совокупность стратегических и оперативных усилий, направленных на увеличение использования интеллектуального капитала организации в целях повышения результативности. Управление знаниями обеспечивает интегрированный подход к созданию, сбору, формированию, доступу и использованию информационных ресурсов организации, это комбинация отдельных аспектов управления персоналом, инновационного и коммуникационного менеджмента, а также использование информационных технологий в управлении организацией.

У. Букович и Р. Уильямс полагают, что управление знаниями – это процесс, с помощью которого организации удастся извлечь прибыль из объема

знаний и интеллектуального капитала, находящегося в ее распоряжении. Прибыль можно получить, если удастся применить знания для создания более эффективных и рациональных процессов, поскольку управление знаниями дает компании непосредственный финансовый результат: благодаря снижению затрат происходит сокращение продолжительности производственного цикла, позволяющее быстрее произвести продукт, доставить его потребителям и получить оплату.

Существует следующая трактовка интеллектуального капитала: он является совокупностью знаний, принадлежащих предприятию, в результате капитализации которых появляется возможность получения сверхприбыли и повышения рыночной стоимости данного предприятия. М. Армстронг трактует интеллектуальный капитал как запас и движение полезных для организации знаний. Поэтому в некоторых работах достаточно часто управление знаниями отождествляют с управлением интеллектуальным капиталом.

Устанавливая соотношение данных понятий, Л. Эдвинссон отмечает: «Управление знаниями – лишь одна из составляющих системы управления интеллектуальным капиталом. Управление знаниями в основном сводится к хранению, адресной передаче и целевому распространению знаний. При таком подходе знания, прежде всего, рассматриваются как объект, который можно сравнить с книгой в библиотеке. А интеллектуальный капитал в первую очередь касается потенциала будущих доходов организации, он в большей мере связан с потоками знаний, а не с их запасами».

В целом анализ приведенных точек зрения позволяет сделать вывод, что управление знаниями персонала как вид управленческой деятельности развивает и увеличивает интеллектуальный капитал организации. Более того, знания являются ядром интеллектуального капитала, следовательно, управление знаниями играет ключевую роль в формировании и развитии интеллектуального капитала организаций.

### *Вопрос*

Сравните традиционные ресурсы и информационные ресурсы компаний по следующим основаниям: сущность, частное или общественное благо, ограниченность, затраты тиражирования, наличие сетевых эффектов.

## **9. Классификация организационных знаний**

Особый характер корпоративного знания в рамках управления подчеркивает Г. Минцберг: «Знание, с которым имеет дело стратегическое мышление, не является интеллектуальным, не является ни аналитическим обобщением, ни абстрактными фактами и цифрами... В гораздо большей степени это личностное знание, внутреннее понимание, родственное “чувству материала” у мастера».

При исследовании структуры знания, согласно одной из классификаций, в организации выделяют знания внешние и внутренние, а также функциональную структуру.

*Внешние знания*, например, знания клиента, маркетинговые отчеты, рейтинги. *Внутренние знания* включают знания о ключевых бизнес-процессах, об изделиях (и услугах), знания о построении отношений, лучшие решения (соответствующие текущим потребностям пользователей). Также сюда включают и знания сотрудников (человеческий интеллектуальный капитал и образовательный капитал), «память» организации (прошлый опыт) и интеллектуальные активы (базы знаний – образцы наилучшей практики).

*Функциональная структура* знания включает: теоретическое знание, эмпирическое знание (совокупность фактов, получивших истолкование в рамках соответствующей теории и составляющих ее эмпирический базис). Кроме того в функциональной структуре выделяют парадигмальное знание, включающее общие стандартные представления о предметной области и принципах ее изучения, и инструментальное знание – технологические навыки