Л.В. Свиридова, Д.Е. Орлова

«Знание как конкурентное преимущество современных организаций»

На различных этапах развития человечества определенные факторы играли свою роль в судьбе наций и народов. В XXI веке человек и его потенциал становятся главной движущей силой развития экономики, концентрированным выражением национального и государственного могущества. Поэтому все инвестиции в человека, его интеллект и здоровье – физическое и духовное – становятся заранее выгодными для государства и общества. Соответственно инвестиции в культуру, образование, духовную сферу следует рассматривать, как высокоэффективные, экономические инвестиции, как инвестиции в человеческий капитал.

Новая экономика требует изменения понимания природы фирмы, которая является депозитарием знаний, заключенных в головах сотрудников и встроенных в бизнес-процессы. База знаний фирмы включает одновременно технологические и административные компетенции, знания потребностей клиентов и условий поставщиков, то есть, знания всей цепочки жизни продукта и услуги. Эти компетенции отражают как индивидуальные компетенции и опыт, так и отличительные способы ведения дел внутри фирмы. Чем более трудно имитируемы эти компетенции, тем более прочно конкурентное преимущество фирмы, при регулярной их переоценке и подстройке к рыночной ситуации.

Знание в компании можно сравнить с кислородом, который разносится кровеносной системой (системой управления знаниями) ко всем органам (подразделениям) и клеткам (сотрудникам) организма (фирмы).

Инновационные знания дают фирме возможность лидировать в отрасли. Они часто предоставляют фирме возможность изменить «правила игры».

Само по себе наличие лучшей технологии не является априори достаточной предпосылкой создания конкурентного преимущества. Коммерческий успех предприятия определяется тем, каким образом конфигурированы и размещены компетенции и знания как активы относительно друг друга, а также тем, насколько эффективно комбинировать материальные и нематериальные активы. То есть, для приобретения определенной компетенции работнику важно, чтобы знание действовало в определенном направлении (например, согласно миссии компании).

На рисунке 1 представлены возможности в конкурентной борьбе, которые приобретает фирма, использующая знания как источник конкурентоспособности, а также риски, связанные с активированием нового ресурса[1].

---

[1] А.В. Молодчик, М.А. Молодчик

Рис.1. Возможности и угрозы использования знания как источника конкурентоспособности.

Итак, организационное знание – это способность компании как единого целого создавать новое знание, распространять его по всей организации и воплощать в продаваемых товарах и услугах. Организационное знание создается на разных уровнях компании. Каждый сотрудник компании обладает ценными для нее знаниями, которые при определенных условиях могут быть преобразованы в знание отдела, команды, подразделения.

Знания не статичны и то, что сегодня является инновационным знанием, завтра неотвратимо станет коренным. Таким образом, защита и улучшение конкурентной позиции требуют постоянного обучения и восприятия знаний. Способность фирмы обучаться, аккумулировать знания из опыта может обеспечить ей стратегическое преимущество.

Разумное сотрудничество позволяет создавать поведенческое знание, которое заключено в бизнес-процессах компании и является трудно имитируемым. Обмен знаниями с партнерами, клиентами, поставщиками, исследовательскими организациями прочими заинтересованными лицами может создать так называемую стратегическую бизнес-сеть, позволяющую расширить границы инновационных процессов и открыть доступ к новым знаниям.

Организовав необходимые исследования и проанализировав данные о современной ситуации в России, А.В. Молодчик еще в 90^{х} гг XX века предложил проект создания нового типа организаций – научающаяся (обучающаяся) организация (Learning Organization)[2].

Авторы теории Learning Organization связали возможность организации изменяться под воздействием факторов внешней среды с ее способностью непрерывного обучения. В концепции научение проходит красной нитью и является главным отличительным признаком научающейся организации.

---

[2] Молодчик А.В. Теория и практика формирования саморазвивающейся организации. Екатеринбург: УрО РАН, 2001

М. Диксон прямо связывает научение с изменениями в организации. Научение – это процесс, который подготавливает и порождает изменение. Изменение – это дитя научения.

М. Педлер, Д. Бургуни, Т. Бойделл. Выделяют одиннадцать признаков, характерных для научающейся организации[3]:

1. Формирование стратегии предприятия как процесс научения.
2. Политика предприятия, основанная на вовлечении работников в принятие решений (парсипативная политика).
3. Свободные информационные потоки.
4. Простая четко определенная система контроля и учета.
5. Взаимовыгодные отношения внутри организации (отношения между отдельными подразделениями построены по схеме «поставщик-потребитель»).
6. Гибкая система вознаграждений и поощрений.
7. Открытые и гибкие организационные структуры (возможности для экспериментирования, роста, саморазвития, самообучения отдельного члена организации, группы людей, организации в целом).
8. Постоянное отслеживание изменений во внешнем окружении для обеспечения раннего и адекватного стратегического реагирования.
9. Сотрудничество с другими научающимися организациями (научение на уровне отрасли, региона).
10. Творческий климат, соответствующий научению.
11. Возможности саморазвития для всех и каждого.

П. Сенге различает пять факторов, необходимых для создания научающейся организации:

1) личное мастерство,
2) ментальные модели,
3) реальное видение,
4) обучение в команде,
5) система мышления[4].

В первых двух факторах он видит предпосылки для изменения процесса мышления на предприятии, три последних служат для изменения последовательности действий.

М. Педлер, Д. Бургуни, Т. Бойделл предлагают модель научающейся организации в виде «фонтанного дерева»[5] (рис.2)

---

[3] Pedler M., Burgoynell J., Boydell T. The Learning Company, F-Strategy for Sustainable Development. N.Y.: Mc. Graw-Hill Book Compani, 1994

[4] П. Сенге The Fiith Discipline

[5] Pedler M., Burgoynell J., Boydell T

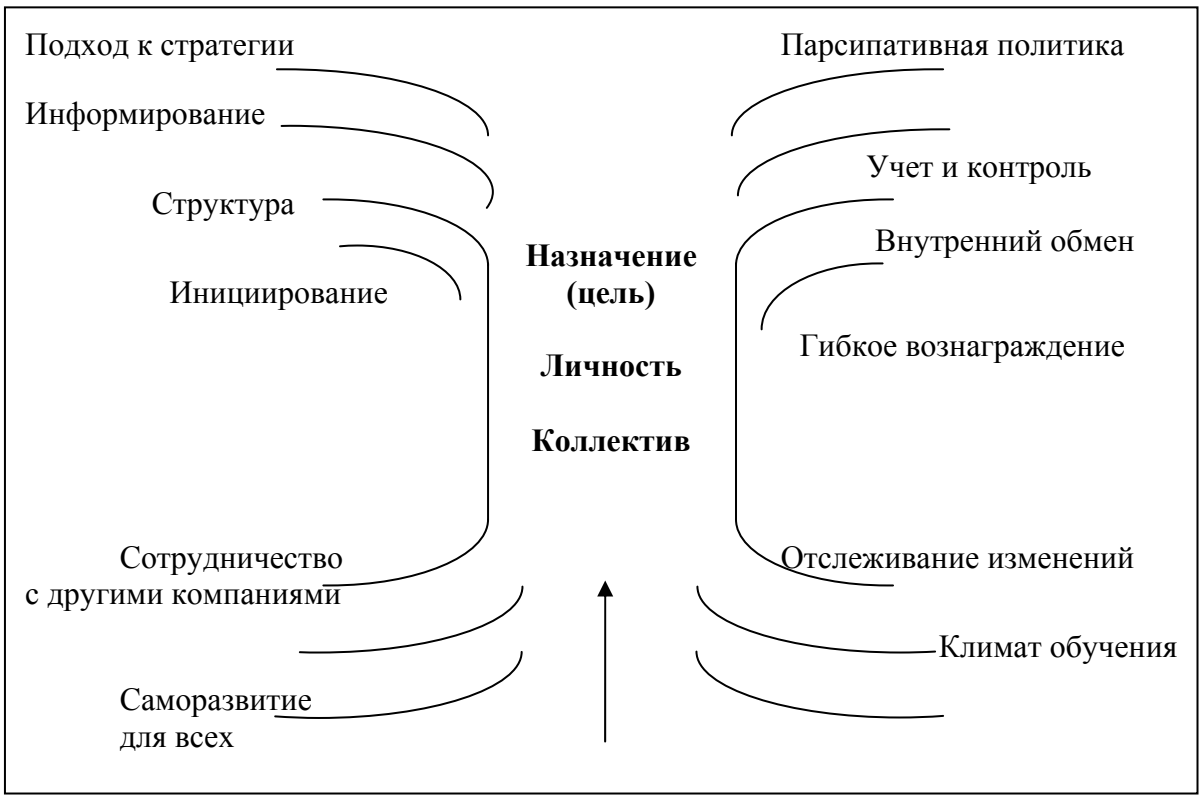

Рис.2. Модель научающейся организации

Данная схема показывает процесс. Поток энергии проходит от середины вверх, распределяется там наружу и вниз, после чего вновь вращается к центру. Коллективная тождественность создается людьми, генерирующими свою энергию и поставляющими ее на службу цели всего предприятия, поэтому поток энергии зависит от взаимодействия между людьми и, следовательно, становится переменной величиной.

Вертикальный поток энергии объединяет коллективную цель с индивидуальными и коллективную идентичность с личной. Индивидуальная цель образуется на основе общей тождественности, которая опять-таки обогащает коллективную цель. Это придает сотруднику уверенность, помогая найти свое место на предприятии и, в конечном итоге, смысл жизни.

Обучение и развитие человека достигаются через индивидуальное действие. В результате этого сотрудники получают следующую установку: всегда есть что-то, что можно улучшить, никогда не прекращают учиться и постоянно пытаются заново выразить и воплотить свою идентичность.

Несколько более прагматичную модель предлагает Д. Гарвин. Он выделяет пять составных частей процесса создания научающейся организации[6]:

- систематическое решение проблем;
- эксперименты с новыми подходами;
- изучение опыта прошлого;
- изучение чужого опыта и знаний;
- эффективный обмен информацией и накопленными знаниями.

Несмотря на довольно большое количество теоретических моделей, до сих пор не придумано единого рецепта создания научающейся организации. Но идея эта настолько привлекательна, что все чаще упоминается в литературе и элементы ее применяются на практике. Каждая компания ищет свой рецепт, свою комбинацию инструментов, позволяющую эффективно управлять знаниями. Однако все они опираются на роль персонала.

---

[6] Garvin D.A. Building a Learning Organization // Harvard Business Rewiev. July/ August, 1993.

В интеллектуальной экономике управление персоналом предполагает управление процессом создания и обмена знаниями на основе мотивации и поведения индивидов и группы. Данный процесс является цикличным и затрагивает все уровни организации (рис.3)

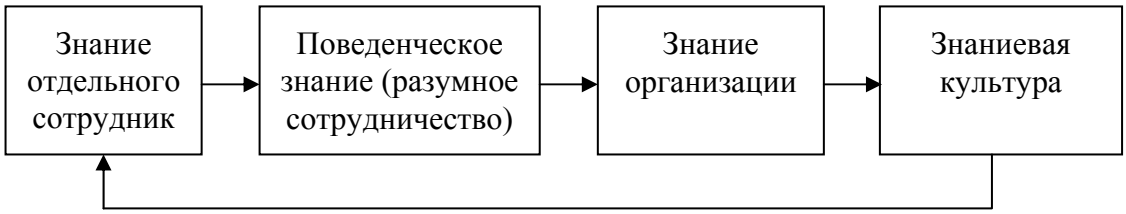

Рис.3. Цикл преобразования знания.

Логическим продолжением в цепочке изменений организации является возникновение особой культуры – знаниевой культуры. Ее задача – поддерживать и стимулировать процессы создания знания, внутренне мотивируя каждого сотрудника умножать собственные знания и создавать в сотрудничестве новые. Именно персонал является носителем знаниевой культуры, выводя организацию на новые витки создания знания. А значит, мы можем говорить о том, что стержнем саморазвивающейся организации является обучение и приобретение знаний. Именно через процессы обучения мировая экономика вступает в эпоху интеллектуальной экономики, суть которой У. Шнайдер обосновывает рядом позиций[7]:

- большинство товаров ценится из-за их «интеллектуального» содержания;
- большое количество высококвалифицированной рабочей силы занимается интеллектуальным трудом;
- значимость компании оценивается по ее «интеллектуальности», то есть, по наличию нематериальных активов;
- в интеллектуальной экономике знания являются таким же активом, как и материальные ценности;
- очень сильным конкурентным преимуществом является возможность организации сформировать внушительный интеллектуальный потенциал.

В современном мире познание рассматривается как потенциал, способный привести предприятие к успеху. Выражаясь простым языком: «…знание необходимо для повышения способности работников совершенствовать продукцию и услуги, обеспечивая тем самым качественный сервис клиентов и заказчиков».

Таким образом, в экономике, основанной на знаниях, важным является достижение высокого человеческого капитала, который необходим для устойчивого экономического, социального, культурного развития предприятия. Низкий уровень человеческого капитала – главное препятствие для такого развития. Вероятность существования высокого человеческого капитала зависит от наличия всех его элементов. Следовательно, человеческий капитал предприятия можно представить в виде суммы человеческого капитала всех категорий работников. Способность работника к наращиванию человеческого капитала становится важнейшим условием развития предприятия, поскольку эффективное использование в производстве знаний, инновационных и творческих способностей становится решающим фактором экономического роста.

---

[7] Schneider U. Reengineering und andere Managementmoden: von Business Process Reengineering zum Management. – Liebmann (Hrsg.), Gabler, 1997