

ящее время непонятно, какой уровень знаний подтверждает диплом о профессиональной переподготовке и как он соотносится с уровнями знаний, подтвержденными дипломами бакалавра, магистра и т. п.

Сказанное – иллюстрация того, как пересмотр ценностей и правил поведения позволяет найти пути изменения организации в ответ на изменения окружающей среды.

Литература

1. <http://www.bkg.ru/>, 2003.
2. *Рощина А.* Ошибки и иллюзии менеджеров по персоналу при формировании программ обучения // *Кадровый вестник.* – 2000. – №4.
3. *Morgan G.* Images of Organization. SAGE Publications. – London, 1996.
4. *Сенге П.М.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. – М., 1999.
5. *Senge P.M. and others.* The Fifth Discipline Fieldbook. Nicholas Brearley Publishing. – London, 2002.
6. *Сенге П.М. и др.* Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. – М., 2003.
7. *Арджирис К.* Организационное научение. – М., 2004.
8. *Сенге П.* Построение обучающихся организаций // *Вестник СПбГУ.* – 2004. – Сер. 8. – Вып. 1 (№8).
9. *Cameron K.S., Quinn R.E.* Diagnosing and Changing Organizational Culture. – New York, 1999.
10. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. – М., 2002.
11. *Азранович Б.А., Похолков Ю.П., Семкин Б.В., Ушаков В.Я., Чудинов В.Н., Ямпольский В.З.* Системный проект технического университета. – Томск, 1993.
12. Формирование общества, основанного на знаниях. Новые задачи высшей школы // *Доклад Всемирного банка.* – М., 2003.
13. *Birnbaum R.* How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership. – San Francisco, 1989.
14. *Белковский А.Н.* Заново изобретая приемы менеджмента (уроки Т. Питерса) // *Менеджмент в России и за рубежом* – 2004. – №2.

М. ОСЕЛЕДЧИК, доцент
*Московский государственный
университет печати*

Менеджмент знаний и подготовка кадров

Управление знаниями становится новой парадигмой современного менеджмента, оно оказывается стратегическим фактором успеха и обеспечивает конкурентоспособность предприятия.

Современные информационные технологии дают возможность получать, обрабатывать и хранить гигантское количество информации. Освобождая людей от рутинной работы, они предоставляют им время для анализа

«данных» с разных точек зрения и в разных аспектах. Главное теперь – не столько получение и обработка информации, сколько ее интеллектуальное понимание с точки зрения выявления тех проблем и окон возможностей, которые в ней содержатся. Это позволяет говорить о процессе интеллектуализации современного бизнеса в целом как его основной тенденции. Такие процессы, как обучение, труд и организационный процесс, трактуются в

рамках новой концепции как производные от знания.

В данном контексте нетривиально ставятся два совершенно естественных вопроса: что такое знание и как готовить работника умственного труда?

Первый вопрос является одним из самых древних и сложных в истории мировой философии. Второй непосредственно обращен к существующей системе образования.

Традиционный подход к знанию состоит в его рассмотрении как чего-то обязательно формализованного (explicit knowledge), конкретного и систематизированного, кодифицированного. Оно может быть выражено словами и цифрами, легко излагается и распространяется в виде чисел, формул, алгоритмизированных процессов или всеобщих принципов. При таком подходе понятия «знание», «данные», «информация» суть синонимы. Редукция знания к его предметному содержанию («информации») лежит в основе «субъект-объектной» модели образования.

Между тем в так называемой неклассической философии науки предлагается иной подход. Он состоит в том, что знание по своей сути является неформализованным (tacit knowledge). Оно персонально, т.е. существует на уровне индивида, формализовать его с помощью правильного литературного языка, математических формул, конкретных характеристик и инструкций крайне сложно, оно с трудом поддается вербализации. К тому же в состав такого «неявного», «личного» знания входят субъективное понимание, предчувствия и догадки, передать его кому-то для использования очень сложно. Вдобавок оно теснейшим образом связано с действиями и опытом конкретного человека (так же, как его идеалы, принятые им как ценности).

Такая трактовка знания получает

неожиданную поддержку в современных теориях организации. Речь идет о концепции организационного развития. Суть дела в следующем. Формализованное знание легко обрабатывается компьютером, передается электронными средствами и сохраняется в базе данных. Передать неформализованное знание в силу его субъективной и интуитивной природы значительно сложнее.

Для решения этой задачи активно развивается новое направление в менеджменте – так называемый менеджмент знаний, который трактует и «организует» компанию как процесс взаимодействия индивидов между собой и с окружающей средой. Главная цель – не технологии, а построение новой организационной культуры, благодаря которой люди и «создают» знания, и охотно делятся ими ради блага компании.

Никакие технические инновации не могут помочь достичь конкурентоспособности, если нет персонала, способного эффективно использовать эти новшества, если нет некоей креативной среды, порождающей уникальное знание, необходимое для функционирования организации, позволяющей обеспечить развитие сотрудников и бизнеса в самом широком смысле этого слова. В этом – суть менеджмента знаний.

Возможно и другое определение менеджмента знаний – с помощью понятия интеллектуального капитала, который включает в себя опыт организации, квалификацию и лояльность ее сотрудников, технологии, способности работников, ноу-хау, культуру и т.п. В интеллектуальном капитале выделяется человеческий и структурный капитал. Человеческий капитал – индивидуальные знания и навыки. Структурный капитал – та часть интеллектуального капитала, которая остается у фирмы после ухода сотрудника. Интеллекту-

альный капитал в настоящее время рассматривается как основная ценность организации и решающий фактор победы в конкурентной борьбе. Перед каждой организацией стоит задача оценки, накопления, развития и управления интеллектуальным капиталом.

Сам по себе интеллектуальный капитал не обладает реальной ценностью, пока он не защищен и не используется. Следовательно, насущной является задача превращения интеллектуального капитала в интеллектуальную собственность с помощью патентов. Интеллектуальная собственность уже обладает количественным стоимостным потенциалом. Но до момента реального использования знаний этот потенциал является нереализованным.

Только целенаправленное использование интеллектуальной собственности превращает ее в интеллектуальные активы компании – патенты, торговые марки, авторские права, коммерческие секреты и ноу-хау [1].

Итак, выделяются следующие основные функции менеджмента знаний:

- создание системы выявления знаний;
- обмен знаниями;
- управление внешними потоками информации;
- обучение и мотивация;
- структуризация знаний в компании;
- превращение интеллектуального капитала в интеллектуальные активы;
- организация совместной работы в сообществах;
- управление системой взаимоотношений с клиентами [2, 3].

В менеджменте знаний можно выделить две главные составляющие: организационную и технологическую.

Под организационной («социально-психологической») составляющей понимается политика организации в области управления знаниями – управ-

ленческие рычаги и процедуры производства, сохранения, структурирования и анализа знания для его эффективного использования в настоящем и будущем.

Технологическая составляющая представляет собой набор технических средств информационного обеспечения деятельности организации (оборудование, программное обеспечение и т.п.) [4].

С точки зрения заявленной темы наибольший интерес представляет социально-психологическая (строго говоря, онтологическая, или герменевтическая) сторона менеджмента знания (технологическая является в определенном смысле вторичной, обслуживающей).

Если передача формализованного знания эффективно осуществляется с помощью учебников, инструкций, лекций и тренингов, то для неформализованного знания эти методы непригодны.

Создание нового знания не является вопросом овладения знанием, полученным из внешних источников. *Знание – продукт самостоятельного мышления и взаимодействия с другими сотрудниками организации.* Мозговой штурм, обсуждения, дискуссии, обмен субъективными ощущениями, прозрениями, догадками – вот возможные формы такого взаимодействия.

Успех коммуникации такого рода обеспечивается неформальностью обмена метафорами, аналогиями, «картинками» или опытом. Язык образов оказывается более эффективным для достижения интуитивного понимания чего-то людьми, обладающими различными знаниями и опытом. (Так, при разработке принципиально новой модели автомобиля «Honda City» члены творческой группы употребляли выражения типа «эволюция автомобиля», «максимум человеку, минимум железа»

кам», «верзила» и т. п., т. е. пользовались языком метафор).

При таком «методе» анализ и обобщение оказываются ненужными, с помощью метафор же знания по-новому интерпретируются, появляется возможность выразить то, что трудно вербализировать стандартными методами.

Избыточность и неопределенность исходной информации стимулируют интенсификацию общения между сотрудниками, усиление прямых связей между ними, что дает возможность создания команды для производства нового знания.

Создание и распространение нового знания происходит посредством социального взаимодействия формализованного и неформализованного знания. И. Нонака и Х. Такеучи утверждают, что существует четыре способа трансформации знания:

1. Социализация – из неформализованного в неформализованное: процесс распространения интеллектуальных моделей и технических навыков при перенимании опыта работы мастеров путем наблюдения, подражания и практики; при этом можно обойтись, в принципе, без слов.

2. Экстернализация – из неформализованного в формализованное: это процесс формализации неформализованного знания посредством концепций, гипотез и моделей; инициируется диалогом или коллективным раздумьем.

3. Комбинация – из формализованного в формализованное: это процесс изменения конфигурации существующей информации посредством сортировки, добавления, комбинации и классификации формализованного знания, что порождает новое знание.

4. Интернализация – из формализованного в неформализованное, чаще всего это процесс обучения, в том числе на практике.

Благодаря социализации возникает

так называемое дружественное знание – общие интеллектуальные модели и технические навыки, присущие данному коллективу. Экстернализация приводит к созданию концептуального знания. Комбинация дает системное знание, а интернализация – операционное, т.е. реальный навык управления проектами, знание производственного процесса и т. п. [5].

Благодаря этим процессам создается специфичная парадигма знания, становящаяся достоянием именно этой организации. Возникает индивидуальный тезаурус, обеспечивающий уникальность данной компании, ее интеллектуальный капитал.

* * *

Такого рода «технологии» менеджмента знаний, доказавшие свою эффективность в ряде компаний, в первую очередь в Японии, оказываются совершенно непривычными и труднодоступными для многих российских специалистов.

Проблема – в первую очередь в получаемом ими образовании, традиционно ориентированном на распространение и усвоение формализованного знания по западным образцам. Кстати, столь активно внедряемые в настоящее время методы тестирования тоже принципиально нацелены на чисто информационное образование: обучаемый усвоил набор данных и способен их подставить в нужное место теста или задачи, т. е. решать *стандартные* задачи.

Сегодня этот подход уже исчерпал себя. Да, без усвоения мощной базы формализованного знания специалиста нельзя признать состоявшимся. Однако специалист, способный к продуцированию нового знания, причем не чисто теоретического, а прагматически значимого, должен обладать навыками творческого, образного мышления. Он должен уметь не только об-

щаться, но и уметь организовать общение. Не только решать поставленные проблемы, но и уметь их ставить.

Вот в этом в нашей повседневной педагогической деятельности, на мой взгляд, существует огромный пробел. Наше образование, несмотря на все новшества (лично-ориентированное, диалогичное и т.п.), остается монологичным и школярским. Мы рассматриваем студента как некую пустую емкость, которую необходимо под завязку набить достаточно эклектичным набором сведений из разных областей.

Если же мы хотим воспитать современного специалиста, а не получить в итоге слабенький аналог плохонького компьютера, нужно в принципе изменить наш подход к образованию.

Мы должны научить студентов навыкам *самостоятельного и креативного* мышления, систематического логического анализа. Настоящий преподаватель должен не просто излагать материал, но показывать способы постановки, анализа и решения проблем. Лекции и семинары должны стать не просто усвоением учебного материала, но способом рассуждения. Мы должны внедрять в обязательном порядке не только логику и риторику, но и такие гуманитарные дисциплины, как эстетика, литература, музыкальная культура, история науки и искусства, развивающие способности людей к образному и творческому мышлению. И делать это необходимо не только на гуманитарных, но в первую очередь на естественных и технических факультетах.

Более того, в преподавании любых дисциплин необходимо внедрять методики, развивающие креативное мышление: выполнение творческих работ, выявление проблем, проведение дискуссий, «круглых столов», мозговых штурмов, внедрение диалогичных способов преподавания. И здесь принципиально важной становится не столько профессиональная подготовка педагога – это даже не обсуждается, но его личность – его особенности как мыслителя, способного вовлечь своих учеников в процесс интеллектуального поиска.

Именно сами преподаватели, и только они, могут уже сегодня реально изменить стиль работы – от монолога к творческому диалогу.

Литература

1. *Баринов В.А., Синельников А.В.* Развитие организации в конкурентной среде // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №6.
2. *Гунин В.Н.* и др. Управление инновациями: 17-я модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. – М., 2000.
3. *Мариничева М.* Управление знаниями: первые шаги // Ведомости. – 2003. – 06.08.
4. *Мариничева М.* Управление знаниями и технологии // Ведомости. – 2003. – № 6.
5. *Нонака Икудзиро, Такеучи Хиротака.* Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. – М., 2003.