

УДК 33:37.03+316.422

## **К ВОПРОСУ О РОЛИ ЗНАНИЙ ЧЕЛОВЕКА В УСЛОВИЯХ ИНТЕНСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА**

**М.Л. Альпидовская<sup>1</sup>, А.С. Исупова<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва

*Кафедра макроэкономики и макроэкономического регулирования*

<sup>2</sup> Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва

*Кафедра макроэкономики и макроэкономического регулирования*

Мир вступил в новую фазу экономической эволюции, которую можно озаглавить как «обучающееся общество». Знания и непрерывное обучение сегодня стали критическими компонентами успеха. Огромное значение в настоящее время придается развитию и использованию неявных знаний человека. В статье показаны те условия, которые необходимы для доступности знания для всех людей, показаны основные модели создания знания в любой организации, а также схематично показаны этапы пятифазной модели процесса создания знания компанией.

**Ключевые слова:** *неявные знания, информация, экономика знаний, интеллектуальный капитал, инновационное развитие.*

К началу XXI в. знания стали стратегическим ресурсом, обеспечивающим конкурентное преимущество, их важность в производстве новых продуктов и услуг резко возросла. Знания по праву доминируют в создании потребительской ценности, что в свою очередь привело к тому, что лидерами современной экономики стали компании, научившиеся создавать, находить и интегрировать знания в новые продукты и услуги.

Очевидно, что в современном мире успеха добиваются те компании, которые постоянно производят новое знание, широко внедряют его у себя и воплощают в современных технологиях и продуктах. Подобная деятельность характерна для компании, создающей знания, в которой вся деловая практика состоит в непрерывном процессе рождения инноваций и претворения их в жизнь. При этом важно не столько создать новое знание, сколько использовать его продуктивно, чего невозможно добиться простым приказом сверху. В связи с этим главенствующая роль в достижении успеха отводится уже не менеджерам компании, а креативному индивиду. Движимые знаниями организации получают свое устойчивое конкурентное

преимущество с помощью постоянного обучения своих сотрудников, как индивидуального, так и коллективного, создания условий для того, чтобы каждый мог применить в процессе достижения общей цели свое личностное неявное знание, а в конечном итоге и экстернализировать его, сделать доступным для коллег.

Непрерывное обучение – это одна из стержневых компетенций, необходимая любой организации, которая хочет выжить и развиваться в новой экономике, движимой знаниями. Лидеры рынка постоянно ставят перед собой нацеленные на обучение задачи, постоянно учатся тому, как совершенствовать и продукт, и процесс его производства, и постоянно распространяют эти новые знания в своих компаниях. Обучение является катализатором развития и источником интеллектуальных ресурсов, используемых для создания устойчивого конкурентного преимущества.

Новое знание всегда начинается с конкретного человека. Например, у исследователя может возникнуть догадка, которая постепенно превращается в патент на изобретение, рыночная интуиция менеджера среднего звена постепенно становится катализатором важной концепции нового продукта или рабочий, опираясь на свой многолетний опыт, предлагает усовершенствовать процесс производства. В каждом случае личное знание человека трансформируется в организационное знание, представляющее ценность для компании в целом. Именно поэтому превращение личного знания в знание, доступное для других, является целью любой компании. Однако, принимая во внимание, что речь в данном случае идет о неявном знании, которое даже сам его носитель не всегда может выразить, то перед компанией стоит непростая задача. В настоящее время уже начали появляться исследования, посвященные непосредственно прикладной стороне вопроса [1], где показаны зарождение и развитие инноваций в японских фирмах, выделены условия создания организационного знания, а также описывают этапы возможного процесса передачи неявного знания от одного человека к другому.

Для того чтобы дать начало разворачиванию спирали знания, необходимо создать определенную среду. Во-первых, должно быть стремление к поставленной цели со стороны организации. Это намерение можно также определить, как развитие способности организации воспринимать знание, создавать и накапливать его. Однако, как упоминалось выше, носителем знания является человек (в этом состоит одно из отличий знания от информации, информация может быть кодифицирована и зафиксирована на различных носителях). Поэтому не менее важно, чтобы каждый сотрудник мог и хотел действовать самостоятельно соответственно обстоятельствам в сложившейся ситуации. В свою очередь, для того, чтобы поставить человека в такие условия, когда ему необходимо принимать решения,

нужны встряска и созидательный хаос, которые стимулируют взаимодействие организации и ее окружения, и приводят к пересмотру привычек и схем работы, необходима избыточность информации, которая способствует активному диалогу.

Западным менеджерам термин «избыточность» с его коннотациями излишнего дублирования и чего-то «ненужного» может показаться малопривлекательным. Однако создание избыточности в организации служит первым шагом в управлении организацией, создающей знание. Избыточность важна, потому что она поощряет взаимодействие и обмен информацией, помогает создать среди сотрудников общую познавательную среду, за счет чего упрощается передача неформализованного знания. При условии существования подобной среды возрастает вероятность того, что каждый человек сможет в той или иной мере применить свое личностное знание. Поскольку члены организации делятся перекрывающейся информацией, они могут лучше понять и ощутить то, что пытаются выразить другие. Кроме того, избыточность – эффективный инструмент для распространения по всей организации нового явного знания, которое таким образом может освоить и включить в свой арсенал каждый сотрудник.

Разнообразие информации необходимо, поскольку для противостояния среде разнообразие информации внутри организации должно соответствовать разнообразию и сложности информации среды. Необходимо стремиться к обеспечению равного доступа к информации, потому что в таком случае сотрудники могут использовать в таком случае множество возможностей для преломления собственных неявных знаний на пользу организации, попытки передать их коллегам.

Таким образом, знания, требуемые для успешного решения повседневных задач, являются так называемыми неявными знаниями. Остановимся подробнее на данном термине. В данном случае под неявными знаниями подразумевается знания о том, «что» и «как» необходимо делать, которое приходит чаще всего с опытом. Человек приобретает их во время своей повседневной деятельности, но, как правило, неосознанно, не отдавая себе отчета в том, что происходит обучение. И хотя действия людей так или иначе отражают уровень их знаний, но если попросить их рассказать о том, что им известно, они окажутся в затруднении. Мысль о неосознанном приобретении знаний отражена во фразе, которая весьма распространена, – «обучение в процессе работы». Более того, термины профессиональная интуиция и профессиональное чутье предполагают, что знания, которые ассоциируются с успешной деятельностью, имеют неявный характер.

Термин неявные знания, введенный Полани, характеризует знания, полученные в опыте повседневности и имеющие скрытые, плохо поддающиеся описанию свойства. Неявные знания рассматриваются как аспект практического интеллекта, определяя его как знания, отражающие практическую способность обучаться на основе опыта и применять приобретенное для достижения собственных

целей. Неявные знания необходимы, чтобы успешно адаптироваться к окружающей обстановке, а также уметь ее выбирать или формировать. Поскольку неявные знания являются аспектом практического интеллекта, они представляют собой важный фактор, определяющий эффективное решение повседневных проблем.

Компании, создающие знания, развиваются столь успешно, именно потому, что их деятельность построена на основе постоянного обучения, как индивидуального, так и коллективного, включения в этот процесс личностного знания сотрудников. В компаниях, где система управления знаниями хорошо развита и отлажена, в процессе обучения сотрудников обучается и вся организация. Перемены в отношении людей к делу отражаются в изменениях как формальных, так и неформальных правил, которые определяют поведение всей организации. Главная же задача построения системы эффективного использования знаний заключается в том, чтобы одновременно повышать потребительскую ценность, создаваемую бизнесом, улучшать процесс обучения и оптимизировать управление организационными переменами.

Неявные знания включают в себя взаимоотношения между людьми, нормы поведения, общепринятые ценности и стандартные оперативные процедуры. Поскольку неявные знания непросто детализировать, копировать и распространять, они и могут быть источником устойчивого конкурентного преимущества. Отличие успеха от неудачи в бизнесе все больше определяется тем, насколько хорошо руководство способно применять и использовать созданные внутри компании неявные знания, смешивая их с явными. Поскольку неявные знания не лежат на поверхности, они хорошо защищены от копирования их конкурентами. Однако в этом же заключается главная сложность и для самой компании: как сделать так, чтобы личностное знание одного человека могло быть воспринято и использовано другими.

Преобразование личного знания в знание, доступное для других, происходит постоянно и на всех организационных уровнях, причем данный процесс может принимать неожиданные формы. Стоит также отметить, что данные преобразования происходят одновременно, но разнонаправлено. Различие между неформализованным и формализованным знанием позволяет выделить четыре основные модели создания знания в любой организации: движение от неформализованного к неформализованному знанию, от формализованного к формализованному, от неформализованного к формализованному и от формализованного к неформализованному. Остановимся подробнее на данных процессах. Первый вариант передачи знания можно наблюдать, например, когда ученик воспринимает навыки мастера, все тонкости производства определенного вида продукции, но ни он, ни учитель не приобретают никакого систематического представления о своем ремесле. Поскольку их знание никогда не становится явным, его нельзя с легкостью использовать в организации в целом, однако переходит передача

личностного знания. Получить новое знание можно путем анализа формализованного знания, человек может также соединять отдельные куски явного знания и составлять из них новое. Например, когда финансовый контролер компании собирает информацию по всей организации и сводит ее в финансовом отчете, такой документ служит новым знанием в том смысле, что он синтезирует информацию из множества разных источников. Однако эта комбинация тоже не расширяет существующую базу знаний компаний. Но когда неформализованное и формализованное знание взаимодействуют, происходит фактическое приращение организационного знания. Именно этот обмен между скрытым и явным знанием талантливые менеджеры научились развивать и использовать для достижения целей компании. Первый вариант подобного взаимодействия – это экстернализация знания. Например, если ученик сможет сформулировать основы своего скрытого знания, полученного от мастера, он превратит его в явное и таким образом сможет поделиться им со своей проектной командой. Другой пример – финансовый контролер, который, вместо того чтобы просто составить обычный финансовый план для своей компании, разрабатывает инновационный подход к бюджетному контролю на основе скрытого знания, возникшего у него за годы работы. Осмысленное неявное знание может воплотиться в инструкциях, методиках, описаниях, советах и таким образом стать общедоступным в рамках организации. Фактически в данный момент оно становится собственностью и компании, а не только непосредственно носителя данного знания. Второй способ взаимодействия формализованного и неформализованного знания – это процесс интернализации. По мере распространения явного знания в организации другие сотрудники начинают активно его осваивать, использовать для расширения, углубления и реструктуризации своего собственного скрытого знания. Предложение контролера становится причиной пересмотра системы финансового контроля компании. Другие сотрудники используют новшество и, в конечном итоге, начинают воспринимать его как нечто само собой разумеющееся – как необходимый для выполнения работы прием или ресурс. В компании, создающей знание, эти четыре модели существуют в динамическом взаимодействии, в виде спирали знания.

Превращение скрытого знания в явное означает поиск способа выразить невыразимое. К сожалению, один из наиболее мощных инструментов управления этим процессом слишком часто игнорируется. Это многочисленные переносные и символические значения, которые менеджеры могут получить при экстернализации своих ощущений и взглядов. Например, метафора делает возможным план выражения непроговариваемого опыта, сливая две разные, далекие друг от друга области опыта в единый, общий образ или символ. Следующий этап, так называемое «производство смысла», подразумевает использование аналогии. Если метафора в основном

зависит от интуиции и связывает образы, которые на первый взгляд кажутся далекими друг от друга, аналогия представляет собой более структурированный процесс сглаживания противоречий и определения отличий. Наконец, последний этап в процессе создания знания – формирование модели, далеко не такой очевидной и легко представимой, как метафора или аналогия. В модели противоречия разрешаются, а в концепции становится возможным передать методами систематической логики.

Итак, при условии, что организация сознательно управляет процессом создания знания, создает необходимые условия для развертывания спирали знания, последняя проходит несколько стадий. Пятифазная модель процесса создания знания организацией состоит из следующих этапов: распространение неформализованного знания, создание концепции, проверка концепции, построение архетипа, Переход знания на новый уровень. Остановимся подробнее на каждом этапе. Первая стадия в общих чертах напоминает социализацию, поскольку концентрированное и неиспользуемое индивидуальное знание должно быть, прежде всего, распространено в пределах организации. Этому непосредственно способствует избыточность информации и созидательный хаос. Затем, распространенное неформализованное знание преобразуется, например, самоорганизующейся командой, в виде новой концепции в формализованное знание, т.е. происходит процесс осмысления и экстернализации неявного знания, которым обладают сотрудники компании. Далее происходит проверка концепции, когда организация определяет, действительно ли концепция имеет право на существование. Уже затем получившая путевку в жизнь концепция затем преобразуется в архетип, который может принять форму прототипа при разработке материального продукта или организационного механизма в случае нематериальных инноваций. На последнем этапе происходит дальнейшее распространение знания, так как компания представляет собой открытую систему, результат, полученный в процессе раскручивания спирали создания знания, может быть использован и в других областях работы компании.

Так в общих чертах выглядит модель создания организационного знания. Практика многих западных фирм доказывает, что осознанное использование неявного знания сотрудников существенно повышает конкурентоспособность компании. Для того чтобы этот процесс происходил более интенсивно, важно, чтобы в нем участвовали и образовательные учреждения. В последнее время пересматривается подход к образованию, целью ставится не передача обучающимся максимального количества информации, а развитие определенного набора компетенций, что подразумевает определенную работу с информацией, интернализацию явного знания. Молодых специалистов с подобной подготовкой проще интегрировать в процесс управления и использования знаний сотрудников организацией, они смогут начать

работать с большей отдачей в более короткие сроки в отличие от тех, кто владеет лишь информацией, а не обладает широким набором компетенций.

### Список литературы

1. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2003. – 384 с.

## THE ROLE OF HUMAN KNOWLEDGE IN PRODUCTION INTENSIFICATION PROCESS

A.S. Isupova<sup>1</sup>, M.L. Alpidovskaya<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Federal State-Funded Educational Institution of Higher Professional Education “Finance University under the Government of the Russian Federation” (Moscow)  
*Department «Macroeconomics and Macroeconomic Regulation»*

<sup>2</sup>Federal State-Funded Educational Institution of Higher Professional Education “Finance University under the Government of the Russian Federation” (Moscow)  
*Department «Macroeconomics and Macroeconomic Regulation»*

Nowadays the world is known to enter a new stage of economic development that can be referred to as a “learning society”. Knowledge and the ability to learn continuously have become crucial factors of success in the modern world. Taking into account the competition all the companies’ face it is essential that they take advantage of their staff’s potential fully and also make use of their personal knowledge. That’s why nowadays the use and development of a person’s knowledge is of great importance. This article considers the conditions needed to convert personal knowledge to the kind of knowledge that can be used by others; it shows basic models of knowledge production that work in any organization and the outlay of the knowledge creation model.

**Keywords:** *tacit knowledge, information, knowledge economy, intellectual capital, innovation development.*

*Об авторах:*

ИСУПОВА Анна Сергеевна – аспирант кафедры, «Макроэкономика и макроэкономическое регулирование», ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», e-mail: [morskaya67@bk.ru](mailto:morskaya67@bk.ru)

АЛЬПИДОВСКАЯ Марина Леонидовна – доктор экономических наук, профессор кафедры «Макроэкономика и макроэкономическое регулирование», ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», e-mail: [morskaya67@bk.ru](mailto:morskaya67@bk.ru)

Научная библиотека ТвГУ