

Компоненты результата

Механизм трансформации знаний в интеллектуальный продукт



Евгений ВОРОНЦОВ,
доктор
экономических
наук

Мы являемся свидетелями того, как ежедневно возникают сотни новых предпринимательских организаций, как часть из них достигает поразительных успехов, а многие уходят из делового мира, не сумев утвердиться в нем, испытав разочарование и обанкротившись. Государственные органы управления систематически анализируют деятельность подчиненных организаций, принимают нередко остающиеся на практике не реализованными решения по повышению эффективности деятельности убыточных субъектов хозяйствования. Естественно, возникает вопрос, почему одни работают успешно, а другие нет, что служит залогом успеха первых и чего не хватает вторым?

Анализ работы аутсайдеров показывает, что зачастую в них трудятся весьма квалифицированные специалисты, владеющие принципами организации эффективной деятельности, обладающие знаниями в области менеджмента и практическим опытом организации производства. У отстающих организаций, как и у преуспевающих, также имеются соответствующие службы и подразделения, призванные обеспечить эффективную деятельность. К услугам как преуспевающих, так и отстающих предлагаются многочисленные книги и аналитические материалы, посвященные успешному ведению бизнеса, различные обучающие программы и семинары, помощь консалтинговых организаций. Более того, многие руководители и специалисты часто хорошо знают, как организовать преуспевающее дело, однако на практике это почему-то не получается.

Из сказанного видно, что одних лишь знаний для успешной деятельности недостаточно, нужны такие условия, которые побудили бы человека к выполнению реальных действий для, так сказать, материализации его интеллектуального потенциала. Разработка приемов, способов, в целом технологии трансформации знаний в продукт предстает, таким образом, первостепенной задачей современного менеджмента, а управление знаниями – важнейшей отраслью науки управления.

Управление знаниями включает в себя такие аспекты, как накопление знаний и их структуризация, хранение, переработка и передача знаний, работа с субъектами

знаний и обмен знаниями между ними, корпоративные и внешние знания, взаимоотношения с клиентами и конкурентами и многое другое [1].

Как показывает мировая практика, управление знаниями используется для достижения нескольких целей, в частности для обновления знаний сотрудников, совершенствования взаимодействия между подразделениями компании, расширения бизнеса и инноваций, улучшения качества товаров и услуг, более эффективного принятия решений, в целом для улучшения производственных показателей. Эффект от управления знаниями будет в том случае высоким, если цели такого управления будут соответствовать стратегическим задачам компании.

Естественно, управление знаниями не является панацеей от всех невзгод при ведении бизнеса, требуется неуклонное соблюдение всех известных законов организации в динамике и статике. Но эффективное использование знаний позволяет решать подчас очень сложные проблемы без значительных материальных затрат. Однако чтобы знания превратились в реальный актив предприятия, необходимо, прежде всего, осознать, что мы понимаем под термином «управление знаниями». В связи с этим отметим взгляды некоторых авторов на данные понятия.

Имеющиеся в научной литературе определения можно свести к нескольким группам [2; 3]. Авторы первой рассматривают «управление знаниями» как технологию,

включающую в себя комплекс формализованных методов. Они предусматривают поиск и извлечение знаний из живых и неживых объектов (носителей знаний); структурирование и систематизацию знаний (для обеспечения их удобного хранения и поиска); анализ знаний (выявление зависимостей и аналогий); обновление (актуализацию) знаний; распространение знаний; генерацию новых знаний.

Ко второй группе относятся авторы, характеризующие управление знаниями как дисциплину, которая обеспечивает интегрированный подход к созданию, сбору, организации и использованию информационных ресурсов предприятия и доступа к ним. Эти ресурсы включают структурированные базы данных, текстовую информацию, такую как документы, описывающие правила и процедуры, и, что наиболее важно, неявные знания и экспертизу, находящиеся в головах сотрудников.

К третьей группе можно причислить тех, кто понимает под «управлением знаниями» формальный процесс, состоящий в оценке организационных процедур, людей и технологий и в создании системы, использующей взаимосвязи между этими компонентами с целью предоставления нужной информации нужным людям в нужное время, что приводит в итоге к повышению продуктивности.

Наконец, представители четвертой группы полагают, что **«управление знаниями» – это управление отношениями между людьми, конкретными формами этих отношений, сопровождающими деятельность субъектов социальной реальности.**



Достаточно обоснованно можно утверждать, что объектом управления в данном случае являются люди и отношения между ними. На наш взгляд, такое определение понятия «управление знаниями» наиболее точно отражает суть этого процесса.

Анализ научной литературы, публикаций в периодических изданиях и Интернете показывает, что большинство авторов, исследуя проблему управления знаниями, системы и технологии в этой сфере, фактически ведут речь о многосторонней работе с информацией. Такие технологии действительно позволяют предприятию справиться с информационными перегрузками и резко повысить эффективность обработки потоков новостей и другой информации, поступившей извне или созданной на самом предприятии и требующей быстрой и согласованной реакции всех его подразделений и партнеров, связанных с ним сетью обмена электронными документами [4].

В действительности же управлять можно лишь процессом, объектом, который находится в движении. Если объект находится в статическом положении, к нему неприменимо понятие «управление». Чтобы управлять автомашиной, ее надо привести в движение. Аналогичным образом обстоят дела с управлением любым объектом социальной действительности. Поэтому необходимо разграничивать работу с информацией и управление знаниями. Информация всегда находится в статическом состоянии, ее можно собирать, хранить, обрабатывать и перемещать, то есть с ней можно и необходимо работать для достижения определенных целей, но управление к понятию «информация» неприменимо.

Любое знание, извлеченное из сознания человека, превращается в определенный вид информации. Такая информация может иметь весьма высокий уровень организации, быть готовой к использованию этим же субъектом или другим в качестве ценного знания, готового для практического использования. И прежде чем оно превратится в знание, оно должно быть воспринято человеком и осознано им. Таким образом, очевидно, что управлять знаниями – это значит управлять людьми, так как знание неотделимо от человека и не может существовать вне его.

ОБ АВТОРЕ

ВОРОНЦОВ Евгений Васильевич.

Родился в 1941 году в Курской области России. В 1961 году окончил Курский монтажный техникум, в 1969 году – Воронежский политехнический институт.

С 1969 года работает в научно-производственном объединении «Интеграл»: инженер-конструктор, начальник участка и цеха, заместитель генерального директора объединения по коммерческим вопросам, затем заместитель по экономике и финансам, первый заместитель.

В настоящее время – корпоративный менеджер НПО «Интеграл». Кандидат философских наук (1986), доктор экономических наук (2004), доцент (2007).

Автор 69 научных работ, в том числе 4 монографий. Сфера научных интересов: адаптивное управление производством, проблемы управления интеллектуальным капиталом.

Однако вернемся к практике. Существенный аспект деятельности преуспевающих компаний заключается в том, что они подчас используют хорошо известные и простые методы организации и управления производством. Успех им обеспечивает не поиск каких-то новых технологий, а умение действовать, трансформировать известные способы и знания в реальный продукт. Подобную картину можно наблюдать не только среди компаний, но и среди различных подразделений одной компании. Из этого не следует, что не нужно систематически пополнять свой багаж знаний новыми. Данное обстоятельство подчеркивает, насколько важны практические действия по использованию имеющихся знаний.

Среди причин, препятствующих трансформации знаний в интеллектуальный продукт, на первое место выдвигаются следующие факторы. Прежде всего, отсутствие соответствующей организационной структуры предприятия и системы управления предприятием, которые обеспечивают конкурентоспособность продукции. Связующей компонентой в этих условиях является адекватная корпоративная культура, выступающая стержнем в достижении данной цели.

В НПО «Интеграл» с момента его создания входит научно-исследовательское и опытно-конструкторское подразделение, отвечающее за генерацию новых идей, их разработку и реализацию. Само это уже предполагает конкретные действия, а итог деятельности данного подразделения – новые изделия, появление которых невозможно без трансформации знаний в интеллектуальный продукт. В немалой степени такое подразделение способствовало созданию в объединении солидного научного потенциала. В настоящее время в НПО работают 6 докторов и 20 кандидатов технических наук, 16 лауреатов Государственной премии и премии Совета Министров и даже один член-корреспондент НАН Беларуси.

На протяжении многих лет в объединении разрабатывается и осваивается ежегодно более двухсот изделий. Конечно, это требует от специалистов и менеджеров значительного напряжения, притом не каждое изделие заканчивает свой жизненный цикл массовым выпуском. Хотя такой подход и позволяет предприятию при всех катаклизмах

внешнего рынка находить свою нишу, обеспечивать предприятие заказами, последнее посещение НПО «Интеграл» Президентом Беларуси А.Г. Лукашенко показало, что требуются более энергичные действия со стороны менеджмента объединения по реализации инвестиционных проектов. И, что самое главное, необходимо обеспечивать опережающий выход на проектные показатели и подтверждать эффективность инвестиций реальным увеличением объемов продаж.



Сборка ЖК-мониторов на УП «Интеграл-техник» – дочернем предприятии НПО «Интеграл»

Важным моментом при создании благоприятной внутренней среды для трансформации знаний в конкретный продукт является организация всей деятельности на основе стандартов предприятия. В НПО «Интеграл» их разработано и внедрено более 150. Они сгруппированы в три раздела (стандарты менеджмента качества (большая часть), стандарты метрологического обеспечения, стандарты по организации безопасных условий труда) и охватывают все функции и направления деятельности предприятия. Внося системность и организованность в работу служб, стандарты предприятия, с другой стороны, предполагают и понуждают к действию в каждой конкретной ситуации, складывающейся на производстве. Таким образом, реальное действие становится функциональной обязанностью каждого специалиста и менеджера. В случае неисполнения предусмотренных стандартами предприятия предписываемых действий руководитель вправе поставить вопрос о соответствии занимаемой должности.

Однако побудить к действию, создавая благоприятную внутреннюю среду с использованием таких факторов, как соответствующая структура, система стандартов, развитая корпоративная культура, – половина дела. Как показывают исследования на предприятиях микроэлектроники, существует ряд социально-психологических аспектов, которые требуют внимания к себе в первую очередь.

Основопологающим фактором в данном случае представляется соответствующая воля топ-менеджеров по немедленной

трансформации знаний в действия. То, как лидеры создают творческую атмосферу в коллективе, чем они занимаются, как они распоряжаются своим рабочим временем и ресурсами, играет большую роль. Разница между успешно функционирующими компаниями, с одной стороны, и теми, которым плохо удастся трансформировать знания в продукт, – с другой, скорее всего, не в том, что у первых работают более талантливые или умные специалисты. Они просто формируют и поддерживают культуру, в которой ценится обмен и практическое применение знаний. Доказано, что лидеры компаний, успешно преодолевающих разрыв между знаниями и делом, отлично осознают, что их главная задача наряду с принятием стратегических и других решений – поощрение использования знаний на практике. Они видят свое предназначение в том, чтобы создать надлежащую атмосферу в коллективе и привлечь достаточное число специалистов для успешной работы компании, делегируя им, в частности, в разумных пределах свои полномочия, проводя необходимые преобразования в организационной культуре компании. В состав НПО «Интеграл» наряду с другими входят два унитарных предприятия: УП «Завод Транзистор» и УП «Завод Цветотрон», в принципе сравнимые по своим потенциальным возможностям. Первое предприятие ежегодно показывает высокие темпы развития, имеет постоянно хорошую прибыль, что позволяет ему решать многие возникающие перед ним вопросы. Второе же длительное время пребывает в состоянии стагнации, принося объединению большие убытки.

Сопоставление стилей работы руководителей этих предприятий показало, что на первом из них удалось создать такой коллектив и такую рабочую обстановку, которая бы побуждала всех сотрудников к практическим действиям, к поиску новых решений и достижению конкретных результатов. Именно по этим критериям оценивается здесь результативность деятельности каждого специалиста и менеджера. Каждый из них уверен в том, что начатое ими новое дело будет поддержано руководителем.

В работе же руководителя второго предприятия отсутствовала конкретность, преобладали общие рассуждения, начинаемые новые дела не получали достаточной про-

работки и не доводились до логического конца. В коллективе культивировалась обстановка изживенчества. В результате с данным управленцем контракт пришлось расторгнуть.

Сегодня непросто найти руководителя, обладающего полным набором энциклопедических знаний, поэтому важно его умение найти и привлечь к своему делу способных и опытных специалистов и менеджеров. Однако было бы заблуждением полагать, что своим небывалым успехом компании обязаны исключительно способности привлекать самых лучших специалистов, хотя это и весьма значимо. Дело, скорее, в том, какое значение компания придает практической реализации идей и обучению действием. Даже если разработчик владеет глубокими знаниями о конкретном продукте, его попытки испробовать новый и, на первый взгляд, малоэффективный подход все равно дают свои преимущества. **Поэтому многие преуспевающие организации начина-**

ют с определения основных положений и ценностей, которыми они будут руководствоваться в дальнейшем. Выбор технологий или методов достижения целей, которые потом подвергаются систематическим изменениям, осуществляется на втором этапе [5].

Такие компании постоянно обучаются, укрепляют организационную культуру и повышают эффективность. В своей деятельности они опираются на ключевую бизнес-модель, учитывающую ценности и философию корпоративной культуры, что не позволяет им заикнуться на прошлом или бездумно полагаться на прецедент. Неизменными в них остаются принципы и ценности организации, а не методы работы. Они легко приспосабливаются к изменениям внешней среды, быстро адаптируют новых членов организации к ее корпоративной культуре.

Фактором успешной трансформации знаний в продукт является практическая деятельность. Без этого приобрести новое

Производство интегральных микросхем на УП «Завод полупроводниковых приборов»



знание и тем более достичь реального результата невозможно. В данном отношении нельзя переоценить значение наставничества и практического обучения, в процессе которых менеджеры учатся и сами. Следует заметить, что традиционные подходы к обучению основаны на изучении первоисточников, документов, инструкций. Однако менеджеры более заинтересованы в практическом опыте, нежели в теории. Компании, которые уделяют внимание именно практическому обучению и практическим знаниям, добиваются высоких результатов. Преподавание, наравне с практической деятельностью и экспериментированием, – один из способов познания. Новые служащие, прежде чем приступить к исполнению своих обязанностей, на какое-то время закрепляются за опытными специалистами. Наблюдая за их работой, они лучше понимают, чем им предстоит заниматься и какова их роль в организации.

Когда человек делает что-то, он вынужден использовать имеющиеся у него знания и пополнять их новыми. Модель обучения на основе опыта достаточно проста, и в то же время ее нужно понять, чтобы эффективно использовать. Выполняя определенную совокупность действий, субъект получает определенный результат. Чтобы его улучшить, он должен сначала осознать процесс, мысленно воспроизводя его. Затем задать себе вопрос: что будет, если поступить иначе? Каков будет новый результат, чем он будет отличаться от первого? Так в процессе генерирования, анализа и оценки альтернатив происходит выбор наиболее успешного варианта новых действий. На этом заканчивается цикл обучения эффективным действиям, он может быть вновь повторен, пока не будет достигнут желаемый результат. Это первый этап в практической деятельности по трансформации знаний в интеллектуальный продукт. На данном этапе менеджеры также часто понимают, как это делать, но не предпринимают практических шагов для выработки эффективного варианта действий.

Действительно, практика показывает, что в процессе обучения служащие должны сами испытывать различные методы и сравнивать их на предмет эффективности, применять на деле имеющиеся у них знания, извлекать уроки из своих ошибок. Таким

образом, им предоставляется еще и право на ошибку, что немаловажно для побуждения к действию. Как ни странно, многие полагают, что метод проб и ошибок, если он применяется осознанно, более эффективен, чем тщательное планирование.

Итак, передавать полученные знания другим, обучать посредством действия – важнейший принцип побуждения людей к действию. Успех приходит к тем, кто может обучаться путем практического использования приобретенных знаний и опыта. В реальной жизни приходится проходить долгий путь, прежде чем осознается этот факт.

Конечно, обучение действием обходится компаниям довольно дорого. Намного легче предоставить возможность доступа в Интернет или организовать занятие под руководством одного из специалистов с как можно большим количеством служащих, что на сегодняшний день является наиболее распространенным методом. Однако обучение действием всегда оправдывает себя, если созданы необходимые условия для этого, потому что значительно сокращает разрыв между знаниями и делом. Фактические действия значат больше, чем хорошие планы и концепции [6]. При отсутствии практики обучение усложняется и становится менее эффективным, потому что у него нет прочной основы живого опыта.

В НПО «Интеграл» подготовка специалистов к практической деятельности начинается задолго до того, как они попадают в коллектив. С этой целью на предприятии созданы два филиала кафедр высших учебных заведений, в частности филиал кафедры электронной техники и технологий БГУИР на заводе «Транзистор». Учебная и научно-практическая деятельность студентов организована в тесном взаимодействии университета с производством как по базовым курсам, так и в области современных инновационных технологий электроники.

Высококвалифицированные специалисты предприятия читают лекции студентам, проводят с ними практические занятия и лабораторные работы. В ходе учебного процесса проводится отбор студентов, способных к самостоятельной деятельности в области микроэлектроники, и их последующая подготовка для работы на предприятиях

НПО «Интеграл». Таким образом, еще до прихода в объединение будущие специалисты познают основы корпоративной культуры, требования в области техники и технологии, активно используют для этого научно-техническую базу предприятия и в итоге получают первые уроки практической деятельности на основе полученных знаний. Главное же, они начинают понимать и усваивают принцип, что действие – это первое и необходимое условие успешной деятельности.

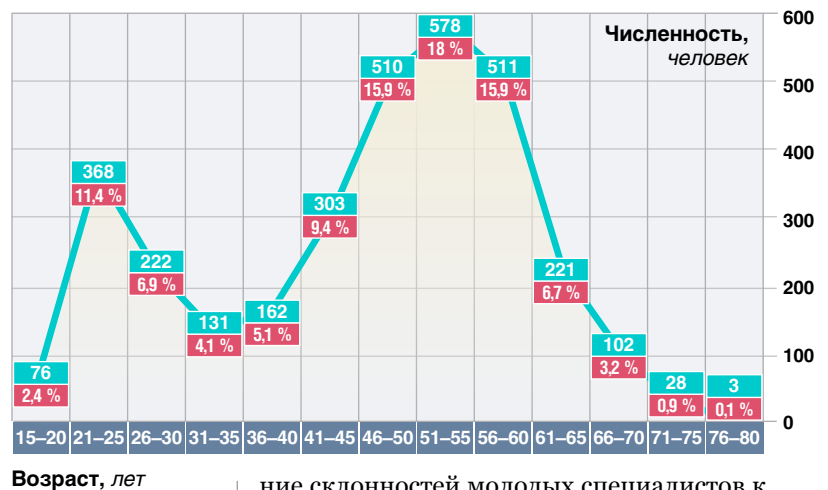
Современный уровень развития электронной техники, приоритетность НПО «Интеграл» в разработке и внедрении принципиально новых видов изделий требует от специалистов наличия определенных навыков и более глубоких знаний в области резко усложняющейся и непрерывно меняющейся техники и технологии, умения эффективно работать в коллективах с особо сложным производством. Проблема для объединения некоторое время усугублялась еще и тем, что в возрастном составе предприятия за годы перестройки образовалась яма, приходящаяся на двадцать пять – сорок лет, самый плодотворный отрезок деятельности человека (рис.1). Как установлено, именно в этот период жизни отмечается и наибольшая инициативность и предприимчивость. Перед соответствующими подразделениями была поставлена задача не только привлечь молодых специалистов и удержать их на предприятии, но и способствовать тому, чтобы они стали активно трансформировать свои знания в реальные продукты.

Каждый год на предприятие по распределению приходит около сотни молодых специалистов. Здесь они продолжают обучение в ходе практической деятельности. С целью быстрой адаптации на новом месте, закрепления специалистов в коллективах структурных подразделений и качественной подготовки к непосредственной производственной деятельности они проходят программу «Молодой специалист», которая предусматривает дополнительную годичную подготовку к работе на предприятии.

Прохождение стажировки вновь принимаемых и распределяемых на работу на УП «Завод полупроводниковых приборов» НПО «Интеграл» специалистов является условием профессионально-квалификационного продвижения в течение всей

производственной деятельности. Задача стажировки – фундаментальное изучение технологического процесса, оборудования, приборов, приобретение практических навыков и умений работы на них, осуществление контроля за соблюдением технологических режимов, анализ отклонений от них, установление взаимосвязей между технологическими режимами и результатами измерений параметров изделий, разработка рекомендаций по совершенствованию техпроцесса и конструктивных особенностей изделий, приобретение других знаний по функциональным обязанностям соответствующих инженерных (экономических) должностей, а также определе-

Рисунок 1.
Возрастной состав
сотрудников
УП «Завод полу-
проводниковых
приборов»
на 01.09.2009



ние склонностей молодых специалистов к инженерной (научно-исследовательской) или административно-управленческой деятельности.

С другой стороны, успешное завершение стажировки обеспечивает ускорение процесса адаптации молодых специалистов к условиям производства и повышение их квалификации до уровня современных требований и перспектив развития отрасли, полное раскрытие индивидуальных способностей и склонностей каждого молодого специалиста, профессиональных и деловых качеств, потенциала профессионального развития личности, дает право на повышение в должности, повышение оклада, участие в конкурсах на замещение вакантных должностей, включение в систему профессионально-квалификационного продвижения.

Стажировка молодых специалистов осуществляется согласно утвержденной программе и проходит под руководством

опытного специалиста. Разрабатывается план стажировки, предусматривающий изучение нормативных документов и в случае необходимости программного обеспечения. В план заложено выполнение конкретных проектных, конструкторских, внедренческих и производственных задач, иными словами, преследуется цель, прежде всего, побудить молодого специалиста к практическому действию.

Ежемесячно молодой специалист и руководитель стажировки составляют отчет о выполнении работ, предусмотренных планом. По окончании стажировки итоги подводятся специальной комиссией. При признании их успешными молодой специалист представляется к присвоению соответствующей категории специалиста. Вся работа по организации стажировки осуществляется на основании распоряжения или приказа по предприятию.

Другим фактором трансформации знаний в конкретный продукт является организация исполнения принимаемых решений и контроль над ним. Ведь разработка детально продуманных стратегий развития компании, подкрепленная принятием обоснованных решений, еще ни в коей мере не гарантирует успех предприятию. Многие руководители полагают, что для того, чтобы решить какую-то проблему, достаточно провести совещание, изучить имеющиеся по ней аналитические материалы и принять соответствующие решения, не заботясь в последующем об организации их исполнения. Жизнь показывает, что они глубоко заблуждаются.

Действительно, совещания являются одним из эффективных инструментов для выработки решений. Для этого необходимо уметь проводить подготовку и управление совещанием, в противном случае оно превращается в пустую трату времени и, кроме всего прочего, вызывает снижение уровня организации в структурных подразделениях. Главное же, что итогом совещания

должны быть реальные действия по трансформации имеющихся знаний в продукт. Это еще раз подтверждает важность практической деятельности для ликвидации разрыва между знаниями и действиями. Подготовку предложений по проведению изменений в организации следует подкреплять фактической заменой устаревших методов и приемов новыми способами, более эффективными, а по ходу ее служащие могли бы вносить необходимые коррективы в свои действия.

Не способствует трансформации знаний в продукт и наблюдающееся в некоторых организациях увлечение подготовкой и проведением различных презентаций. В данном случае основное внимание уделяется технической стороне дела, тому, насколько умело менеджеры представляют свои компании. Они тратят на это значительную часть своего рабочего времени, вместо того чтобы заняться кропотливым изучением, анализом и оптимизацией организационно-технических процессов в компании.

Трансформация знаний в продукт не исключает ошибок, поэтому важно, как реагирует на них внутренняя среда организации. Известно, что бизнес всегда сопряжен с большим риском для предпринимателя. Независимо от того, долго ли человек работает в бизнесе, обладает ли он богатым опытом и самыми современными знаниями, избавиться от неудач нельзя. Поэтому, чтобы сформировать культуру, ориентированную на действия, особое внимание нужно уделить отношению к ошибкам и неудачам. Абсолютно все действия, сколько бы их ни планировали, неизбежно содержат в себе потенциальную опасность, то есть возможность возникновения ошибки. Вопрос в том, как компания будет реагировать на нее? Обеспечит ли она мягкую посадку или же строго накажет провинившихся, вследствие чего служащие будут всеми силами избегать ошибок, а значит, и реальных действий?

Многие специалисты предлагают не реагировать на ошибку со злостью или агрессией. Прощение наряду с другими ценностями и убеждениями – характерная черта организационной культуры преуспевающих компаний. Такой подход создает благоприятную обстановку в коллективе.

На выставке работ студентов кафедры дизайна гуманитарного факультета БГУ



Служащие начинают помогать друг другу и прощать ошибки. Страх перед последними углубляет разрыв между знаниями и делом, поэтому любыми средствами следует устранять его.

Чувство страха создает организациям множество проблем. Ни один служащий не решится провести какую-либо инновацию, если при неудаче за этим последует его наказание. Поэтому компании, успешно трансформирующие приобретенные знания в продукт, всеми силами искореняют чувство страха. Они не ищут виновных, а пытаются сформировать культуру, определяющую неудачи как необходимое условие обучения. Такие компании считают персонал своим самым ценным активом и заботятся о нем. Люди – это знания, знания же – это интеллектуальный капитал, который обеспечивает повышение эффективности и производительности труда компании.

Иерархия и власть были, есть и будут, но компании вполне могут сделать так, чтобы служащие не боялись своих руководителей и не тушевались перед ними, чтобы управление в компании не воспринималось как давление сверху. Поэтому на западных фирмах топ-менеджерам рекомендуют отказаться от специальных парковочных мест, частных обеденных залов, роскошно обставленных офисов или дорогих автомобилей для руководителей высшего звена. Начинают использоваться подобные подходы для создания обстановки сотрудничества и взаимопонимания и на отечественных предприятиях.

Создание атмосферы сотрудничества и взаимной поддержки во многих организациях пользуется не очень хорошей репутацией – оно часто вызывает ассоциацию с коллективным трудом при социализме и часто уравнилельным принципом его стимулирования. На самом же деле сотрудничество означает, что трансформация знаний в продукт есть результат совместных усилий, что все служащие стремятся к одной цели, что успех каждого человека неразрывно связан с успехом его коллег, что работники обмениваются идеями и ресурсами и должны получать достойное вознаграждение за свой труд.

Люди предпочитают работать там, где коллеги помогают друг другу. Служащие с



Советский плакат.
1950-е годы

общими задачами, как правило, ставят перед собой более высокие цели, охотно делятся ресурсами и эффективно решают конфликты. Кроме того, благожелательная обстановка на рабочем месте способствует улучшению отношений между коллегами и повышает качество их работы. Действительно, люди могут получать удовольствие от командной работы не меньше, чем от индивидуальной. Это важно учитывать, потому что в производственных организациях преобладает, как правило, коллективный труд.

Таким образом, организациям, в которых отсутствуют страх и внутренняя конкуренция, легче трансформировать знания в продукт. Нельзя смешивать понятия «мотивация» и «конкуренция», принимать внутренние конфликты за способ повышения эффективности. Сотрудники должны бороться с конкурентами, а не друг против друга.

В заключение отметим, что одного понимания социально-психологических и организационных факторов еще недостаточно для трансформации знаний в продукт. Осознание разрыва между знаниями и делом еще не означает совершения конкретных действий по его преодолению. Это со всей наглядностью показал визит на предприятие Президента Беларуси А.Г. Лукашенко в ноябре минувшего года. Вместе с тем это первый этап в многогранном процессе превращения знаний в конкретный продукт, без которого нельзя продвигаться поступательно не только с инновационными проектами, но и с репродуктивными технологиями. ▣

ЛИТЕРАТУРА

1. Лабоцкий, В.В. Управление знаниями (технологии, методы и средства представления, извлечения и измерения знаний) / В.В. Лабоцкий. – Минск: Современная школа, 2006. – 392 с.
2. Мильнер, Б. Управление знаниями в современной экономике / Б. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 9. – С. 8–13.
3. Представление и использование знаний: пер. с яп. / под ред. Х. Уэно, М. Исидзука. – М.: Мир, 1989.
4. Андрейчиков, А.В. Интеллектуальные информационные системы / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 424 с.
5. Питерс, Томас Дж. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки / Томас Дж. Питерс, Роберт Х. Уотерман-мл. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2005.
6. Пфеффер, Джеффри. От знаний к делу: как успешные компании трансформируют знания в действия / Джеффри Пфеффер, Роберт Саттон. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 272 с.