

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы

"Магистр", 2014
"ИНФРА-М", 2014

УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ КОМПАНИИ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Н.Н.Шаш

ПРЕДИСЛОВИЕ

Переход к новому этапу развития общества приводит к принципиальным изменениям условий экономической деятельности. В первую очередь это относится к преобразованиям отраслевой структуры производства. Источниками экономического роста становятся информационные технологии, наукоемкие производства, базирующиеся на широком внедрении микропроцессоров. Их приоритетное развитие сопровождается относительным снижением роли других секторов экономики.

Новые тенденции в информационном обществе вступают во все более сильный конфликт с прежней институциональной конфигурацией. Крупные иерархические корпорации, обеспечивавшие экономию на масштабах производства, создавали предпосылки эффективного управления массовым производством промышленных товаров. Принципиально другая ситуация складывается в настоящее время. В экономике информационного общества жесткие иерархические построения замедляют информационные потоки - как раз тогда, когда скорость и гибкость становятся критически важными факторами. Отсюда - тенденции к децентрализации, большей ориентации на горизонтальные связи, что вступает в противоречие со сложившимися иерархическими институциональными структурами.

Гибкость, мобильность, быстрое приспособление к изменяющимся требованиям рынка, а также способность генерировать новые идеи и внедрять их в производство становятся важнейшими условиями конкурентоспособности выживания. Современное общество переживает новый всплеск предпринимательской активности. Это происходит как в рамках крупных компаний, так и вне сложившихся корпоративных образований. И в том и в другом возрастает ценность самостоятельности и инициативы работника и одновременно его возможности самореализации.

К середине XX в. постепенно начали зарождаться тенденции, которые в конечном счете привели к новым принципиальным изменениям в механизмах функционирования общества. Именно середина 1950-х гг. стала началом перехода к новому состоянию общества, которое называют информационной экономикой, а в последнее время - экономикой знаний. Экономика знаний характеризуется по показателям занятости значительным уменьшением своей доли в национальном продукте по сравнению со сферой услуг, которая преимущественно является обработкой информации. Если в 1959 г. в США лишь 17% работников можно было отнести к информационной сфере, то в начале 1980-х гг. в процессы создания, обработки и распределения информации в той или иной форме было вовлечено 65% работников и лишь 12% занимались непосредственно производственными операциями. В развитых странах сегодня от 1/3 до 2/5 всех занятых относятся к информационному сектору.

Становление информационной экономики перевернуло многие традиционные представления. Если раньше моделирование будущего на базе прошлого было основой стратегии управления предприятиями, то в современных условиях главный акцент должен быть сделан на создании принципиально новой экономической модели будущего организации, в том числе модели развития ее персонала. По сравнению с традиционными логическими построениями интуиция и творчество стали занимать гораздо большее место, чем ранее. Используемые сегодня инновационные подходы к управлению людьми в организациях заставили по-новому взглянуть на особенности применяемых методик и технологий развития интеллектуального капитала.

Специфическая черта современной экономики - изменение роли факторов производства, вызванное трансформацией отношений в системе "природа - человек - общество", включающей в себя человеческий, технический, природный, институциональный, организационный и информационный факторы, принимающие адекватные формы капиталов. В эпоху экономики знаний изменяется сама база экономического развития: если раньше труд и капитал были центральными переменными в прежнем капиталистическом обществе, то в современном решающими становятся информация и знания. Это имеет многообразные последствия для функционирования экономики и общества в целом. Все большее замещение труда знаниями означает переход от чисто технических навыков к интеллектуальным. Глубина этих радикальных изменений состоит в том, что в условиях, когда знания вовлекаются в практическую

[Вернуться в библиотеку учебников](#)

[Ручной репорт дипломных и курсовых работ](#)

[Научитесь создавать эффективные сайты](#)

[Сайт-визитка - начните бизнес в Интернете](#)

Уникальная подборка информации по управлению персоналом

Подборка информации для наёмных работников

переработку ресурсов, движущей силой выступают ценности, создаваемые знаниями. Переход к новой стадии глобального экономического развития связан с тем, что приоритетными направлениями материальных и финансовых инвестиций стал интеллектуальный капитал.

Мы живем в эпоху инноваций. В отраслях промышленности, где инновации стали обычным делом, компании соревнуются в скорости их внедрения. Победить в конкурентной борьбе теперь можно только в том случае, если будешь самым быстрым, предложишь продукцию самого высокого качества, выберешь наиболее привлекательные стилевые решения и т.д. Инновации возникают в результате использования результатов научных исследований и разработок (НИОКР), направленных на совершенствование процесса производственной деятельности, экономических, правовых и социальных отношений в области науки, культуры, образования и других сферах человеческой деятельности.

Инновации можно рассматривать и как событие, возникновение в мире бизнеса чего-то нового, и как процесс, при котором одно новшество вызывает другое. Изменение в технологии вызывает появление нового продукта, который, если он используется эффективно, требует изменений в организации бизнес-процессов. В конечном счете новые продукты также могут привести к формированию новых рынков и их развитию. Все это актуализирует проблемы управления интеллектуальным капиталом современной компании.

Повышение роли интеллектуального капитала требует тщательного анализа источников его формирования, поиска и внедрения технологий его интенсивного развития. На первый план в деятельности компаний выдвигается проблема развития интеллектуального капитала, аккумуляции организационного знания, выявления, накопления и распространения информации и опыта, создания предпосылок для распространения и передачи знаний. Ядром развития интеллектуального капитала компании становится система управления знаниями, способствующая превращению организации в самообучающуюся систему.

В последние годы многим стало ясно, что традиционные методы управления нуждаются в обновлении. В сфере бизнеса рост неопределенности со стороны внешнего окружения, экономические и политические потрясения порождают призывы к радикальным изменениям. Тем не менее изменить самих себя - дело не менее важное, чем изменить организации. Как отметил П. Сенге, организации работают так только потому, что мы сами работаем и думаем не лучше. Лишь изменив свой способ мыслить и взаимодействовать с другими людьми, мы сможем изменить политику и практику управления, прийти к новой способности координировать наши действия и новому взаимопониманию.

Книга охватывает достаточно широкий спектр проблем, связанных с управлением интеллектуальным капиталом, и предлагает инструментарий для их решения, подтвердивший на практике свою эффективность. Использование предложенного инструментария окажет поддержку людям, посвятившим свою жизнь бизнесу, при внедрении новых перспективных идей; поможет улучшить результаты деятельности в условиях все новых проблем и вызовов.

В книге представлена разработка моделей и инструментов развития интеллектуального капитала, наиболее адекватно отражающих реальность, применение которых позволит:

- обеспечить процесс создания, переноса и упрочения организационного знания;
- превратить организацию в обучающееся сообщество;
- эффективно реализовать потенциал управленческой группы;
- выбрать эффективные методы решения сложных организационных проблем;
- адекватно оценить основные виды капитала организации;
- построить эффективную систему обучения сотрудников компании;
- применить на практике эффективные модели развития человеческого капитала;
- увеличить стоимость компании и улучшить в компании работу со знаниями.

Эта книга поможет менеджерам практикам построить эффективные организационные взаимоотношения, что в будущем даст возможность существенно повысить организационную эффективность: удержать клиентов, приобрести новых, обезопасить и повысить ценность компании на рынке.

Уникальность данной книги заключается в том, что в российской практике это пока первая попытка в доступной форме изложить проблемы управления интеллектуальным капиталом компании, проанализировать структуру интеллектуального капитала и предложить методики для его оптимальной оценки.

Раздел I. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ В ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ

Глава 1. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ КОМПАНИИ

Интеллектуальный капитал - это превращение знаний и неосязаемых активов в полезные ресурсы, которые дают конкурентные преимущества индивидуумам, фирмам и нациям.
Кит Брэдли

Интеллектуальный капитал - это активы, стоимость которых согласно балансовому отчету равна нулю.
Стивен Уоллман

Интеллектуальный капитал существенно отличается от других элементов капитала компании как по способам функционирования, так и по факторам, которые влияют на эффективность его использования. Формирование интеллектуального капитала компании происходит в условиях интенсивного взаимодействия с внутренней и внешней средой. Внутриорганизационная среда воздействует на характерный для нее тип корпоративной структуры. Влияние внешней среды осуществляется посредством передачи знаний в формах человеческого капитала, товаров и услуг, технологических, управленческих, маркетинговых процессов.

Несмотря на то что само понятие "интеллектуальный капитал" возникло достаточно недавно, в начале 1990-х гг. этот термин и обозначаемый им вид деятельности быстро получили широкое распространение, особенно в наукоемких отраслях и в компаниях, специализирующихся в сфере информационного бизнеса. Понятие "интеллектуальный капитал" ввел в научный оборот Томас Стюарт <1>, который определил его как сумму знаний работников компании, обеспечивающую ее конкурентоспособность. Более того, по мнению Т. Стюарта, интеллектуальный капитал включает в себя не только знания, но и объекты интеллектуальной собственности, зарегистрированные в виде патентов и авторских прав, компьютерные сети, позволяющие быстро передавать информацию внутри и вне компании, деловое сотрудничество и обмен опытом между компанией и ее клиентами, упрочивающие связи между ними. Иначе говоря, под интеллектуальным капиталом следует понимать все, что позволяет создавать ценности. Это коллективная энергия.

<1> Справедливости ради следует отметить, что уже во второй половине XX в. Дж. К. Гэлбрейт говорил об интеллектуальном капитале, определяя его как нечто большее, чем чистый интеллект человека, и включающее в себя определенную интеллектуальную деятельность (см., например, [49] - [52]).

Стюарт определил два вида интеллектуального капитала. Первый - как полупостоянную совокупность знаний, вырастающую вокруг некоей задачи, человека или организации <2>. Это могут быть навыки и связи руководства, знания о технологии производства, правильные представления о нуждах потребителей. Второй вид интеллектуального капитала - инструменты, позволяющие увеличить эту совокупность знаний [98, р. 7 - 15]. Однако существуют и другие подходы к определению интеллектуального капитала. Наиболее широко используется трактовка интеллектуального капитала как нематериальных (или неосязаемых) активов, которые не указываются в финансовых документах компании, но могут быть кодифицированы, оценены в рамках компании и поддаются управлению.

<2> "Организация" - более широкое понятие, чем "компания", но автор использует их в качестве синонимов.

Поясним, что термин "нематериальные активы" зачастую встречается в годовых отчетах компаний для обозначения патентов, торговых марок и брендов, стоимость которых должна учитываться в балансах и при приобретении компаний. В отчетах стоимость этих неосязаемых активов обычно указывается с учетом износа (амортизации).

Вместе с тем отметим, что определение интеллектуального капитала многократно корректировалось и дополнялось. В настоящее время многие специалисты предлагают свои трактовки этого понятия и выделяют разные структурные элементы в составе интеллектуального капитала. Очевидно, что составляющие интеллектуального капитала неоднородны. Несмотря на то что все они порождены человеческим интеллектом, одни из них существуют в виде знаний, не отделимых от обладающих ими людей, а другие образуют своего рода субъективные условия применения этих знаний для повышения конкурентоспособности компании или даже материализуются в продуктах и объектах интеллектуальной

собственности (их можно увидеть, осязать, получить реальные денежные средства при передаче или продаже).

Стюарт, например, идентифицировал три составляющие интеллектуального капитала: человеческий капитал, структурный капитал, потребительский капитал. Под человеческим капиталом подразумевается способность предлагать клиентам решения, т.е. наличие знаний и умение использовать их для удовлетворения потребностей клиентов. В состав структурного капитала Стюарт включает технологии, изобретения, базы данных, публикации, процессы и т.д., которые могут быть документально оформлены и юридически защищены; также сюда относятся стратегия и культура компании, структуры и системы, организационные процедуры и т.п. В качестве потребительского капитала Стюарт рассматривал отношения компании с потребителями ее продукции.

Помимо прочего, интеллектуальным капиталом нередко считается владение знаниями, практическим опытом, организационными процессами, профессиональными навыками в рамках всей компании, т.е. коллективные знания, заключенные в человеческом и организационном капитале, которые дают компании определенные конкурентные преимущества. Исходя из этого подхода Л. Эдвинсон и М. Мэлоун предложили другую структуру интеллектуального капитала: человеческий и структурный.

Согласно предложенной трактовке человеческий капитал - это совокупность знаний, практических навыков и творческих способностей персонала компании, приложенная к выполнению текущих задач. К нему относили также корпоративные ценности компании, культуру труда и общий подход к делу. В категорию структурного капитала включили техническое и программное обеспечение, организационную структуру, патенты, торговые марки и все то, что позволяет работникам компании реализовать свой производственный потенциал. В соответствии с этим подходом составной частью структурного капитала были отношения, сложившиеся между компанией и ее крупными клиентами. По мнению Эдвинсона и Мэлоуна, в отличие от человеческого структурный капитал мог быть объектом купли-продажи, следовательно, собственностью компании. С точки зрения автора, в этом положении заключено явное противоречие, поскольку невозможно продать большую часть составляющих структурного капитала, в трактовке Эдвинсона и Мэлоуна, например организационную стратегию, культуру, структуру, отношения с потребителями (что не тождественно продажам клиентских баз).

Существует еще один более детализированный подход к анализу структуры интеллектуального капитала. Например, Э. Брукинг выделил в нем четыре составляющих:

- 1) рыночные активы;
- 2) интеллектуальная собственность как актив;
- 3) человеческие активы;
- 4) инфраструктурные активы.

Под рыночными активами следует понимать потенциал, который обеспечивается нематериальными активами, связанными с рыночными операциями. Их значение состоит в том, что они дают компании преимущество при взаимодействии с внешней средой, поскольку обеспечивают осведомленность покупателей об отличительных особенностях компании и характере ее деятельности. Сюда относятся марочные названия, бренды, приверженность покупателей этим названиям, каналы распределения, повторные сделки и т.п.

Интеллектуальная собственность как актив представляет собой своеобразный инструмент для защиты корпоративных активов и включает в себя ноу-хау, патенты, авторские права, производственные и коммерческие секреты.

Человеческие активы - это совокупность коллективных знаний персонала компании, их творческих способностей, умения решать проблемы, управленческих, руководящих и предпринимательских качеств, поведения в различных ситуациях. Несмотря на то что их ценность бесспорна, они принадлежат не компании в целом, а ее сотрудникам, поэтому компания должна научиться извлекать максимальную пользу из имеющихся у сотрудников умений и навыков.

К инфраструктурным активам относят технологии, методы и процессы, делающие возможной работу компании: корпоративную культуру, методы оценки риска, финансовую структуру, базы данных и т.д. Их значение состоит в том, что они позволяют компании функционировать на рынке более упорядоченно, надежно и качественно, а также формируют среду, в которой сотрудники компании общаются друг с другом [22, р. 87]. Несмотря на такой более подробный и детализированный характер, с нашей точки зрения, этот подход не представляется оправданным, поскольку структура составных частей интеллектуального капитала крайне неоднородна, что на практике не позволяет выделить источники их развития и применить единые унифицированные методики оценки.

Можно отметить, что в российских исследованиях комплекс проблем, связанных с формированием и использованием интеллектуального капитала, проработан недостаточно. Из этого ряда выделяется подход С.М. Климова, который предложил собственную трактовку понятия "интеллектуальный капитал", разграничив понятия интеллектуального капитала и интеллектуальных ресурсов <1>. Согласно данному

подходу интеллектуальный капитал рассматривался в качестве совокупности индивидуальных особенностей человека, характеризующих качество рабочей силы. Интеллектуальные ресурсы трактуются как понятие более высокого уровня, являющееся атрибутом компании и общества в целом. На уровне компании интеллектуальные ресурсы - комплексная категория, объединяющая интеллектуальный капитал людей и различные формы нематериальных активов, фиксирующие знания и профессиональные умения (объективированные знания). На макроэкономическом уровне понятие интеллектуальных ресурсов расширяется до совокупности элементов интеллектуального потенциала, способных не только непосредственно включаться в процесс производства, но и оказывать на него мощное опосредованное воздействие через науку, образование, технический прогресс.

<1> См.: Климов С.М. Интеллектуальные ресурсы общества. <http://www.librus.ru/eko...estva.html>.

Кроме того, встречаются некоторые достаточно расплывчатые определения понятия интеллектуального капитала, однако обобщающих исследований, посвященных этому аспекту деятельности, особенно на уровне компании, пока нет. Например, некоторые авторы (В.С. Гойло, В.Н. Гунин, В.П. Баранычев, В.А. Устинов и С.Ю. Ляпина) фактически отождествляют интеллектуальный капитал с интеллектуальной деятельностью человека или определяют интеллектуальный капитал как "знания, обладающие потенциальной ценностью, то есть идеи", и утверждают, что "как таковой интеллектуальный капитал не имеет реальной ценности, пока он еще не защищен и не используется. Интеллектуальная собственность - знания, которые являются чьей-либо собственностью, т.е. защищены патентом. Интеллектуальные активы - знания, имеющие определенную стоимость и используемые определенным целенаправленным способом. Интеллектуальный капитал (связи с клиентами, технология, способности сотрудников, практический опыт) помещается в одну группу с человеческим интеллектуальным капиталом. Человеческий капитал - это та часть интеллектуального капитала, которая остается фирме после ухода работника" [115].

По мнению автора, определения интеллектуального капитала, сформулированные отечественными исследователями, страдают ограниченностью и неопределенностью. Очень часто вне поля анализа для российских теоретиков и практиков остаются важные аспекты интеллектуального капитала, связанные с рынком, потребителями продукции, в чем сказываются недостаточный практический опыт деятельности в условиях конкурентного рынка и слабое развитие рыночного мышления. Вместе с тем, несмотря на существующие различия в подходах, все специалисты в качестве одной из важнейших составляющих выделяют человеческий капитал, сознавая, что именно он служит источником формирования и накопления интеллектуального капитала организации.

По убеждению автора, разделение интеллектуального капитала на составные части имеет принципиальное значение с точки зрения поиска источников его увеличения и оценки эффективности его использования. Подчеркнем, что при формулировке определения понятия интеллектуального капитала и выделении его структурных элементов четкость имеет большое значение не только с теоретико-аналитической, но и с практической точки зрения, позволяя достоверно выявить объект и субъект воздействия, построить оптимальные взаимоотношения между ними. Требуется не только дать точное определение интеллектуального капитала, но и такое его описание, при помощи которого компании смогут планировать инвестиции в интеллектуальный капитал и эффективно управлять им.

С точки зрения автора, структура интеллектуального капитала современной компании состоит из четырех основных элементов: человеческого, рыночного, структурного и потребительского капиталов.

Рыночный капитал включает в себя то, что может быть продано, например все виды объектов интеллектуальной собственности (патенты, торговые марки, знаки обслуживания, технологии). Акцентирование внимания на интеллектуальной собственности связано с тем, что по мере продвижения экономики к наукоемкой модели развития эта собственность становится одним из основных активов компании, и чем успешнее работает компания, тем выше доля интеллектуальной собственности в структуре ее активов. Объекты интеллектуальной собственности в отличие от других нематериальных активов могут быть отражены в бухгалтерском учете, отчуждены (в ходе купли-продажи или передачи), внесены в уставный капитал компании.

Как отмечают многие теоретики и практики, интеллектуальная собственность - один из наиболее сложных объектов бухгалтерского учета, что связано не столько с проблемами его определения, сколько с неопределенностью его оценки и срока службы. Нематериальные активы трактуются как капитальные активы, не имеющие вещественного воплощения, их оценка зависит от прав, которыми наделяется их собственник.

Нематериальные объекты возникают в результате приобретения прав и услуг. Однако нематериальные активы все-таки являются активами, их стоимость не может списываться на издержки в момент их возникновения, а должна капитализироваться, если объект соответствует определению актива,

измерим, значим и достоверен. Нематериальные активы сложно оценить, хотя их себестоимость, как и большинства вещественных активов, можно рассчитать достаточно точно. Капитализированная стоимость нематериального актива в обязательном порядке должна быть амортизирована. Нематериальные активы, как и основные средства, переносят свою первоначальную стоимость на затраты производства в течение нормативного срока службы путем начисления износа (амортизации) по установленным нормам.

Структурный капитал связан с конкретной компанией и вне этой компании теряет свою ценность (стратегия компании, организационная культура, организация рабочего процесса, построение системы эффективного взаимодействия между подразделениями и сотрудниками компании, организационная структура, системы управления организационным знанием и организационного обучения).

Потребительский капитал также имеет непосредственное отношение к компании, но представляет собой область ее взаимодействия с внешней средой. В первую очередь речь идет о системе построения взаимоотношений с поставщиками и потребителями, когда ключевую роль должны играть отношения с потребителями. В качестве основных характеристик потребительского капитала выступают: глубина (степень проникновения на целевые рынки), ширина (распространение внутри рыночного сегмента) и постоянство (покупательская приверженность).

Представленная структура интеллектуального капитала отражает авторский подход, поскольку для проведения более точной оценки результатов инвестиций, вложенных в развитие и увеличение совокупности интеллектуального капитала, его компоненты должны быть как можно более однородными.

В соответствии с авторской позицией именно человеческий капитал является базовым для образования остальных форм. Согласно такому подходу рыночный капитал, структурный капитал и потребительский капитал компании становятся формами институционализации человеческого капитала (рис. 1.1).

Структура интеллектуального капитала организации

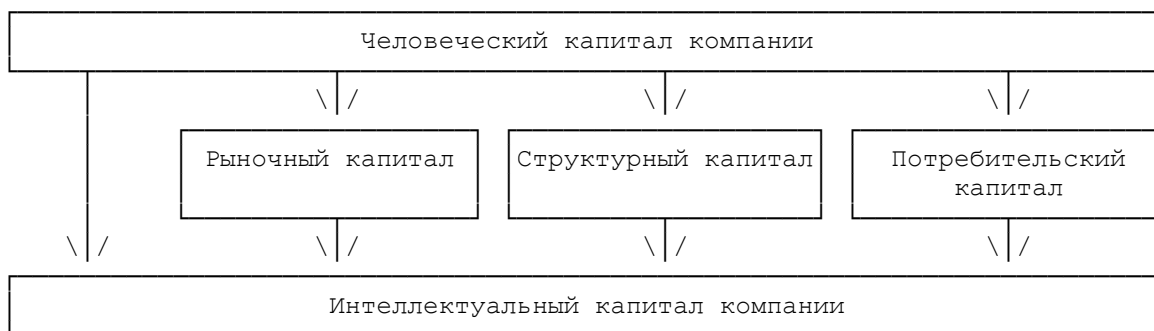


Рис. 1.1

Именно при таком подходе человеческий капитал может полностью выполнить свое предназначение, в соответствии с которым, по мнению ряда ученых, человеческий капитал должен рассматриваться как способность предлагать неординарные решения, выдвигать креативные идеи, источник инициации и осуществления институциональных организационных изменений, в том числе формирования инновационной модели социально-трудовых отношений, и, как следствие, создает и распространяет инновации разных типов (модели поведения, продукты, технологии, системы обучения и управления организационным знанием).

В связи с этим нельзя не согласиться с коллегами, что человеческий капитал наиболее отчетливо проявляет себя в ситуациях, когда большая часть времени персонала компании отводится на достижение новизны, что характерно в основном для интеллектуальных компаний (как правило, сферы инновационного бизнеса). Движущая сила инновационной деятельности - конкуренция, заставляющая компании выбирать более совершенные способы развития, гарантирующие им выгодную позицию на рынке, ее удержание и (или) расширение.

Предлагаемая автором структура интеллектуального капитала имеет принципиальное значение для определения источника ценности человеческого капитала (как важного вида организационных ресурсов), поскольку все его компоненты, непосредственно задействованные в процессе производства, и определяют ценность компании, что должно отражаться в бухгалтерских документах. Все элементы интеллектуального капитала могут рассматриваться как факторы, от которых в большой степени зависят развитие и процветание компаний.

При этом следует особо подчеркнуть: несмотря на то что само понятие интеллектуального капитала неотделимо от экономики знаний, его определение носит достаточно общий характер. Это обусловлено тем, что основная функция интеллектуального капитала заключается в получении разного рода технологических и организационных преимуществ над конкурентами. Наиболее успешно интеллектуальный капитал развивается в русле целенаправленной деятельности по созданию новых продуктов и разработке организационно-структурных мероприятий для освоения новых ниш на целевых рынках. Во многом это развитие зависит от того, насколько эффективно компания может организовать эту деятельность и сконцентрировать необходимые ресурсы. Интеллектуальный капитал компании создает основу устойчивости ее развития в будущем, при этом определяющей концепцией служит не рациональное управление интеллектуальными ресурсами в их неразрывном единстве, а реализованная на практике модель воспроизводства интеллектуального капитала компании <1>. Модель воспроизводства интеллектуального капитала (ИК) компании, которая представлена на рис. 1.2, рассматривается как циклический процесс, проходящий четыре основных этапа:

Модель воспроизводства интеллектуального капитала компании

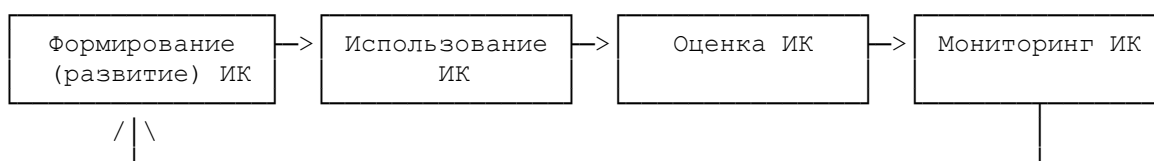


Рис. 1.2

<1> Модель воспроизводства интеллектуального капитала организации основана на концепции механизма воспроизводства интеллектуального капитала, предложенной И.А. Иванюк [118].

Процесс воспроизводства интеллектуального капитала компании, который предполагает последовательное осуществление ряда этапов, показан на рис. 1.3. На этапе распределения капитала обосновывается необходимость инвестирования в развитие разных видов нематериальных активов. Для этой цели предварительно необходимо провести оценку всех компонентов интеллектуального капитала и выявить их роль в создании дополнительной стоимости (инноваций).

Совокупность процессов воспроизводства интеллектуального капитала компании

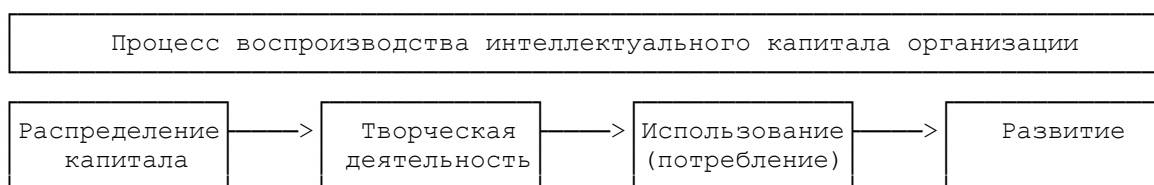


Рис. 1.3

Затем на этой основе по каждому виду нематериальных активов определяется объем инвестиций, что формирует ресурсную базу воспроизводства интеллектуального капитала. На втором этапе происходят поиск, изучение, формирование потребностей целевого рынка и на этой базе в ходе институционального обучения выполняется отбор бизнес-идей и концепций создания (модернизации) организационного продукта. На этом этапе возможна корректировка стратегических целей и планов организационного развития. На этапе использования (потребления) осуществляются апробация, совершенствование и внедрение в производство интеллектуального продукта. На этапе развития наращиваются объемы и (или) качество производимой продукции и совершенствуются структуры рыночного капитала компании (интеллектуальной собственности), что позволяет достичь оптимального результата в деятельности компании на рынке.

В процессе воспроизводства интеллектуального капитала важную роль играют информационные

технологии, так как, во-первых, составляют преобладающую долю создаваемого интеллектуального капитала, во-вторых, способствуют приватизации полезных эффектов от интеллектуального капитала, повышая его исключительность и снижая транзакционные издержки <1>. Информационные технологии распространились и были усвоены разными культурами и организациями; они продемонстрировали взрывное развитие во всех видах прикладного использования, оказывая обратное воздействие на технологические инновации, ускоряя темпы, расширяя область технологических изменений и диверсифицируя их источники [111].

<1> Это связано с возникновением и развитием новых экономических отраслей по производству и распределению информации, расширением номенклатуры информационных услуг, созданием широкой сети информационных средств на потребительском уровне. Примером может служить Интернет, который позволяет сформироваться рынку в истинном изначальном смысле, так как является местом встречи потенциальных покупателей и продавцов, местом демонстрации товаров и объявления цен при наличии возможности обсуждать условия потенциальных сделок. Более того, можно сказать, что интернет-рынок быстро вырастает в эффективный мобильный и глобальный массовый рынок со связанными с ним информационными продуктами и базами данных при параллельном росте всех электронных продаж (см. [127]).

Не претендуя на первенство, следует отметить, что эти технологии не только делают возможным быстрое, дешевое и дифференцированное производство и распределение старых и новых типов информации и знаний, но и обеспечивают запись, кодификацию, упаковку и массовый маркетинг информации, делая ее доступной на рынке при низких транзакционных издержках. Это приводит к тому, что информация и коммуникации становятся предметом коммерческих сделок в гораздо большей степени, чем можно было ожидать.

Новые информационные технологии служат не только инструментом для применения, но и как процессы развития, в силу чего в какой-то мере исчезает различие между пользователями и создателями. Это диктует новое соотношение между процессами создания и обработки символов и способностью производить и распределять товары и услуги. Интеллектуальные способности человека впервые становятся непосредственно производительной силой, а не простым элементом производственной системы. В связи с этим понимание сущности интеллектуальной революции сводится к осознанию того, что информационные технологии изменяют не виды деятельности, а их технологическую способность использовать в качестве важной производственной составляющей способность обрабатывать и понимать символы, генерируя новое знание. Вовлекаемые в производительное потребление научное, технологическое и организационно-управленческое знания существенно меняют условия производства, становятся движущей силой инноваций, "персонифицированным" ресурсом, частью ноу-хау компаний. Произошедшие кардинальные изменения в современных экономических системах, связанные с повышением интеллектуализации экономики, позволили ученым говорить о формировании интеллектуального капитализма [10, р. 126 - 127].

Традиционно возникновение интеллектуального капитализма связывают с достаточно отчетливо намечившимся переходом к экономике знаний или информационной экономике. Следует отметить, что этот переход происходит не одновременно, а охватывает достаточно длительный период постепенного накопления изменений. По-разному оцениваются и длительность такого перехода, и его начало. Так, У. Дайзارد рассматривает движение к информационному обществу как трехстадийный процесс:

- 1) становление основных экономических отраслей по производству и распределению информации;
- 2) расширение номенклатуры информационных услуг для других отраслей;
- 3) создание широкой сети информационных средств на потребительском уровне (определяющее преобразование на новом технологическом базисе не только производственной, но и потребительской сферы). При этом отмечается, что на каждой из этих стадий конфликт между новыми условиями и сложившейся институциональной структурой может выступать в разных формах и с различной интенсивностью.

Исследователи сходятся во мнении, что одной из ключевых черт интеллектуального капитализма становится специфическая форма социальной организации, в которой благодаря новым технологическим условиям, возникающим в данный момент, генерирование, обработка и передача информации являются фундаментальными источниками производительности и власти. Нельзя опровергнуть ту истину, что социальные и технологические формы данной социальной организации пронизывают все сферы деятельности, начиная от доминантных (в экономической системе) и заканчивая объектами и обычаями повседневной жизни.

Благодаря новым технологиям организационные коммуникации приобретают новые функциональные качества, такие как кодифицируемость, обрабатываемость, интерактивность,

селективность, контролируемость, что позволяет экономическим агентам получать прибыль от информации посредством увеличения исключительности, воздвигая электронные ограды вокруг информационных активов. Обработка информации сосредоточена на технологии улучшения обработки информации как источника производительности, в процессе взаимодействия между знаниями как источниками технологии и применением технологии для улучшения генерирования знаний и обработки информации [10].

Большинство теоретиков и практиков считают, что производство в развитых экономиках опирается на образованных людей в возрасте 25 - 40 лет: фактически оказываются ненужными более трети имеющихся человеческих ресурсов. Последствиями этой ускоряющейся тенденции постепенно становится предельная гибкость, подвижность работы, индивидуализация труда, высокосегментированная социальная структура самого рынка труда. Следовательно, эта новая форма капитализма является одновременно более жесткой в своих целях, но несравненно более гибкой в средствах по сравнению с предыдущими, в связи с чем все большее значение приобретают такие стратегии позитивных институциональных изменений, как технологические и образовательные инновации.

Новая технологическая революция с информационными технологиями в центре заново и ускоренными темпами формирует материальную основу экономической системы. Все это привело исследователей к выводу о том, что современный капитализм подвергся глубокой реструктуризации, характеризуемой:

- повышением гибкости в управлении;
- децентрализацией и появлением сетевых структур как внутри компаний, так и в отношениях с другими организациями;
- значительным усилением позиций капитала по отношению к труду;
- усилением глобальной экономической конкуренции в контексте растущей культурной дифференциации условий накопления капитала и управленческого опыта.

Однако было бы ошибочным полагать, что технология предопределяет развитие общества или общество диктует направление технологических изменений (М. Кастельс). На процесс технологических открытий оказывают влияние многие факторы, включая индивидуальную изобретательность и предпринимательскую активность, поэтому конечный результат зависит от сложной структуры их взаимодействия.

По мнению экспертов, основным признаком становления интеллектуального капитализма стало, во-первых, доминирование интеллектуального капитала в качестве средства производства, во-вторых, его заметное преобладание в капитальных стоимостях и инвестициях. При этом неуклонно меняется соотношение между инвестициями физического капитала и интеллектуального капитала в пользу последнего, что проявляется в росте фирм, профессий и состояний, основанных на интеллектуальном капитале, появлении рынков технологий и других рынков интеллектуального капитала. В традиционных определениях о капитализме говорится как об экономической системе, для которой характерны частная собственность на средства производства и рыночная деятельность частных фирм, конкурирующих за получение прибыли. Из этого вытекает необходимое условие существования интеллектуального капитализма - наличие частной собственности на интеллектуальный капитал.

Таким образом, наблюдается не только рост доли интеллектуального капитала в традиционных фирмах, продуктах и профессиях, но и рост фирм, продуктов и профессий, основанных исключительно на интеллектуальном капитале, например компаний, специализирующихся в сфере информационных технологий (С.Г. Михнева) [121].

В новом способе развития источник производительности заключается в технологиях генерирования знаний, обработки информации и символической коммуникации. Несмотря на то что знания и информация - критически важные элементы во всех способах развития, поскольку процесс производства требует соответствующего уровня знаний и обработки какого-то количества информации, именно для интеллектуального капитализма характерно воздействие знания на само знание, что и является основным источником производительности.

Но владение знанием самим по себе (включая информацию, компетенцию и данные) не является ключевым фактором интеллектуального капитала. Критически важна способность экономических агентов контролировать поток доходов от информации. Внедрение новых технологий существенно повышает возможность контроля над потоком доходов от интеллектуального капитала, повышения его исключительности и снижения транзакционных издержек. В связи с этим в современных условиях первостепенное значение приобретает проблема управления интеллектуальным капиталом в целях его наиболее эффективного использования на всех уровнях: на макроэкономическом и микроэкономическом. Политика, ориентированная на развитие интеллектуального капитала, становится приоритетной во всех экономически развитых странах.

Важно иметь в виду, что эффективность и ценность интеллектуального капитала - это не всеобщие

универсальные категории: они определяются и самовозрастают только в контексте конкретного направления развития компании и при иной стратегии накопленный интеллектуальный капитал может быть малоэффективным.

Все перечисленные закономерности сделали необычайно актуальным исследование структуры капитала современных компаний и процесса развития важной его составляющей - интеллектуального капитала, поскольку в современной экономике реально обозначились процессы капитализации человеческих знаний и способностей. Углубление изучения содержания и форм проявления организационного капитала кардинально изменило понимание институциональной структуры капитала современных компаний, которые в стремлении увеличить прирост доходности капитала и сконцентрировать усилия на основной деятельности все меньше опираются на свой физический капитал.

Организационная же стратегия меняется в направлении передачи внешним структурам (партнерским организациям) многих составляющих рабочего процесса, связанных с физическим капиталом, и в их распределении по всей бизнес-цепи от поставщика к конечному потребителю. Подобная тенденция все больше распространяется и на вспомогательные производственные элементы, и в настоящее время наиболее продвинутые компании начали активно внедрять новые формы ведения бизнеса. Более того, внутриорганизационное инвестирование капитала в модернизацию и развитие производства, оказание услуг или развитие инфраструктуры может обернуться серьезным стратегическим просчетом, поскольку общепринятые принципы определения характеристик производительности или запасов, оборачиваемости активов в пределах "четырёх стен" компании становятся все менее уместными [128].

Интеллектуальный капитал все больше концентрируется на работе с потребителем и все более эффективно используется для обеспечения необходимой интенсивности организационного роста и развития. Это позволяет говорить о серьезной сущностной реконструкции структуры организационного капитала, в связи с чем стандартные методы и технологии финансового учета, аккумулирующие традиционные финансовые показатели деятельности компании, уже не отражают адекватную ситуацию состояния бизнеса. Современная модель бизнес-процессов большей части процветающих компаний интуитивно или осознанно строится на концепции структуры капитала компании "перевернутая пирамида", уровни которой представляют соответственно: интеллектуальный, оборотный и физический капиталы (рис. 1.4).

Институциональная структура капитала современных компаний

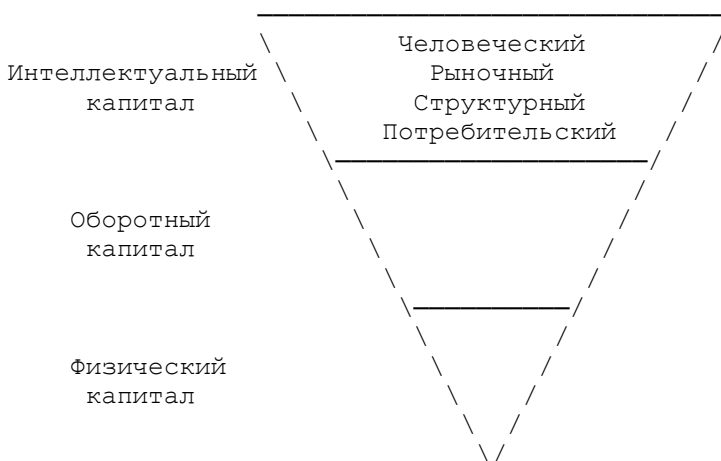


Рис. 1.4

Впервые модель "перевернутая пирамида" была предложена американскими специалистами (Г. Мине, Д. Шнайдер), которые проанализировали структуру капитала компаний электронного и традиционного бизнеса и выявили соотношение физического, оборотного, человеческого и бренд-капитала. Несмотря на то что, по мнению автора, такая структура капитала компании не совсем точно показывает реальные элементы совокупного капитала современных компаний, заслуживает одобрения уже сам факт констатации серьезных изменений, в корне преобразивших институциональную структуру организационного капитала [129, с. 15].

Объем и значение каждого вида капитала в совокупном организационном капитале может меняться,

в том числе в зависимости от отраслевой принадлежности компании. Если, например, мы попытаемся проанализировать структуру капитала PR-агентства и финансовой организации (или, допустим, информационной компании и крупного промышленного предприятия), то, очевидно, получим разные соотношения. Сегодня во всех компаниях наблюдается отчетливая тенденция увеличения совокупности нематериальных активов, выступающих в форме интеллектуального капитала компании. Соотношение элементов в структуре самого интеллектуального капитала во многом зависит от степени технологизации организационных процессов и процедур, что более подробно рассмотрено в следующих главах.

Интеллектуальный капитал компании начинает все более активно применяться при внедрении новых маркетинговых технологий, в частности для удержания потребителей и извлечения значительно большего дохода посредством нестандартных подходов и решений. В новой модели структуры капитала компании не учитываются процессы, не создающие добавленной стоимости, облегчается доступ потребителей и совершенствуется цепочка "поставщик - потребитель" в целом. Компании могут использовать это преимущество, предлагая потребителям новые более качественные методы обслуживания и обеспечивая оперативную обратную связь, обнаруживая высокую чувствительность к изменению их запросов и потребностей, т.е. активно задействуя все элементы своего интеллектуального капитала.

Управление интеллектуальным капиталом становится ключевой управленческой проблемой в большей части и крупных, и малых компаний. Э. Брукинг [22, р. 321] выделяет такие виды деятельности в управлении интеллектуальным капиталом, как:

- идентификация интеллектуального капитала;
- разработка организационной политики в отношении развития интеллектуального капитала;
- аудит интеллектуального капитала;
- документальное оформление интеллектуального капитала;
- защита интеллектуального капитала;
- распространение интеллектуального капитала;
- приумножение и обновление интеллектуального капитала.

На уровне конкретной компании управление интеллектуальным капиталом основано на поиске способов эффективности использования знаний и информации для достижения поставленных целей: роста прибыли, экономии на затратах, увеличении объемов реализации продукта (товаров и услуг) и др. Процесс управления интеллектуальным капиталом может иметь существенные отличия в зависимости от формы, размеров и характера деятельности компании.

Для эффективного управления интеллектуальным капиталом следует выработать критерии его оценки. Впервые с необходимостью оценки интеллектуального капитала столкнулись некоторые интеллектуальные информационно насыщенные компании в США при привлечении внешних инвестиций в свое развитие. Инвесторы не были склонны вкладывать финансовые средства в подобные компании с малыми объемами материальных фондов. Возникла потребность в измерении нематериальных активов компании, что способствовало бы направлению на их развитие дополнительных инвестиционных потоков.

В это же время были предприняты первые попытки оценить не только роль, но и стоимость интеллектуального капитала наряду со стоимостью реальных (физических) активов компании. Главные цели разработки и внедрения методик (систем) измерения интеллектуального капитала состояли в идентификации и использовании активов, которые ранее зачастую оставались недооцененными. В числе основных побудительных причин для разработки таких систем можно назвать:

- стремление устранить внутренние источники неэффективности работы компании;
- необходимость измерения интеллектуального капитала для формулирования и реализации организационной стратегии.

Это было связано с тем, что наиболее крупных инвесторов интересовало наличие непосредственных связей между публикуемыми учетными данными и ценами акций, а также различия между балансовой стоимостью активов и реальной рыночной стоимостью компаний.

Для выявления нематериальных источников, создающих добавленную стоимость продукта интеллектуальной компании, применялся метод, используемый для определения стоимости торговой марки, в соответствии с которым стоимость нематериальных активов компании (если таковые имеются) представляет собой сумму недополученной выручки компании-конкурента (не обладающей такими активами) за свою продукцию. В подтверждение ставилась задача определить цену, которую платит не столь стратегически мыслящий конкурент за свои просчеты: пренебрежение или неспособность к активной интеллектуальной деятельности. Считается, что небольшое или уменьшающееся значение показателя стоимости торговой марки может служить признаком того, что компания вкладывает недостаточно средств в исследования, разработки и поддержание торговой марки. И наоборот, растущая величина этого показателя означает, что компания в будущем может рассчитывать на значительную прибыль.

В связи с необходимостью измерения интеллектуального капитала одной из важнейших

экономических проблем становится адекватное его отражение в составе ресурсов компании в зависимости от его функционального назначения. В качестве наиболее перспективного рассматривается метод, основанный на оценке вклада интеллектуального капитала в результаты деятельности компании и его последующей капитализации <1>. В связи с этим понятно важное значение, которое приобретает четкое определение сущности понятия "интеллектуальный капитал" и его структуры. Напомним, что, поскольку помимо работников компании носителями корпоративного интеллектуального капитала выступают ее структуры и клиенты, представляется целесообразным придерживаться предложенного автором разделения интеллектуального капитала на четыре составные части: человеческий, рыночный, структурный и потребительский. Такое деление наиболее удобно при измерении нематериальных активов компаний.

<1> При этом рассматриваются наиболее известные методики оценки интеллектуальных ресурсов П. Страссмана, Т. Стюарта, А. Пулика и разные системы мониторинга их состояния.

Следует учитывать, что элементы интеллектуального капитала крайне неоднородны и обладают определенной спецификой. Так, интеллектуальный капитал, сконцентрированный в знаниях и умениях персонала, обычно прирастает со временем. Некоторые объекты интеллектуальной собственности (рыночный капитал), напротив, достаточно быстро могут потерять свою стоимость (например, патенты или права собственности на интеллектуальные продукты, имеющие короткий жизненный цикл). Потребительский капитал также может быстро обесцениться, если большая часть целевого рынка предпочтет продукты компаний-конкурентов.

В процессе оценки интеллектуального капитала компании могут столкнуться с серьезными трудностями, связанными с традиционной системой бухгалтерского учета, не позволяющей точно определить стоимость некоторых элементов интеллектуального капитала. Так, традиционная бухгалтерская практика трактует торговую марку как нематериальный актив, который по аналогии с материальным активом в процессе использования амортизируется и частями переносит свою стоимость на продукт. Однако в реальности многие бренды и торговые марки с течением времени не только не обесцениваются, а, наоборот, существенно увеличивают свою стоимость <1>. Новая торговая марка всегда будет значительно дешевле известной. Кроме того, в отличие от материальных активов в поддержание нематериальных (тех же самых брендов) компания должна постоянно инвестировать все новые средства, которые должны быть учтены в стоимости данного нематериального актива. Тем не менее и по сей день инвестиции в человеческий капитал (обучение и развитие персонала), рыночный и потребительский капиталы (рекламные кампании, PR-акции и проч.) интерпретируются не как долгосрочные инвестиции, а как текущие затраты.

<1> Так, за последнее десятилетие бренд "Кока-Кола" подорожал более чем на 30 млрд долл.

Помимо этого, многие элементы интеллектуального капитала вообще не находят отражения в бухгалтерской документации. Это в том числе отношения с потребителями, уникальные базы данных, системы управления знаниями и обучения.

Таким образом, процесс управления интеллектуальным капиталом компании достаточно сложен, поэтому для повышения эффективности данного процесса необходимо сфокусировать внимание на трех аспектах:

- а) оценке интеллектуального капитала и его введению в структуру капитала компании;
- б) изучении внутрифирменных механизмов использования интеллектуального капитала (всех видов нематериальных активов компании);
- в) определении экономически целесообразных функций компании в области расширенного воспроизводства интеллектуального капитала.

Для этого следует как можно более точно идентифицировать интеллектуальный капитал компании, предложить показатели и критерии его оценки, разработать комплексную систему его измерения. Развивая, интегрируя человеческий, рыночный, структурный и потребительский капиталы, приводя их в соответствие с важнейшими стратегическими процессами в компании, компании смогут обеспечить высокий уровень рентабельности своих нематериальных активов. Кроме того, поскольку источником формирования интеллектуального капитала является человеческий капитал компании, следует обратить на него особое внимание.

Выводы

1. Интеллектуальный капитал существенно отличается от других элементов организационного

капитала как по способам функционирования, так и по факторам, которые влияют на эффективность его использования. Определение интеллектуального капитала многократно корректировалось и дополнялось. В настоящее время разные специалисты предлагают свои трактовки этого понятия и выделяют различные структурные элементы в составе интеллектуального капитала.

2. Можно отметить, что российскими экономистами проблема интеллектуального капитала еще недостаточно проработана. По мнению автора, определения интеллектуального капитала, сформулированные отечественными исследователями, страдают ограниченностью и неопределенностью. Очень часто вне поля зрения российских теоретиков и практиков остаются аспекты интеллектуального капитала, связанные с рынком, потребителями продукции, в чем сказываются недостаточный практический опыт деятельности в условиях конкурентного рынка и слабое развитие рыночного мышления.

3. По убеждению автора, разделение интеллектуального капитала на составные части имеет принципиальное значение с точки зрения оценки эффективности его использования. Подчеркнем, что при формулировке определения интеллектуального капитала и выделении его структурных элементов четкость имеет большое значение не только с теоретико-аналитической, но и с практической точки зрения, позволяя достоверно выявить объект и субъект воздействия, построить оптимальные взаимоотношения между ними. Требуется не только дать точное определение интеллектуального капитала, но и такое его описание, при помощи которого компании смогут планировать инвестиции в интеллектуальный капитал и эффективно управлять им.

4. С позиции автора, интеллектуальный капитал современной компании включает в себя четыре основных элемента: человеческий, рыночный, структурный и потребительский капиталы. Представленная структура интеллектуального капитала отражает авторский подход, поскольку для проведения более точной оценки его составные части должны быть как можно более однородными.

5. В соответствии с институциональной теорией человеческого капитала компании, предложенной автором, именно человеческий капитал является производным для образования всех остальных форм. Согласно такому подходу рыночный капитал, структурный капитал и потребительский капитал компании становятся формами институционализации человеческого капитала.

6. Предлагаемая автором структура интеллектуального капитала имеет принципиальное значение для определения источника ценности этого важного вида ресурсов, поскольку все его компоненты, непосредственно задействованные в процессе производства, и определяют ценность компании, что должно отражаться в бухгалтерских документах.

7. Элементы интеллектуального капитала крайне неоднородны и обладают своей спецификой: интеллектуальный капитал, сконцентрированный в знаниях и умениях персонала, обычно прирастает со временем. Некоторые объекты интеллектуальной собственности (рыночный капитал), напротив, достаточно быстро теряют свою стоимость (например, патенты или права собственности на интеллектуальные продукты, имеющие короткий жизненный цикл). Потребительский капитал также может быстро обесцениться, если большая часть целевого рынка предпочтет продукты компаний-конкурентов.

8. В процессе оценки интеллектуального капитала компании могут столкнуться с серьезными трудностями, связанными с традиционной системой бухгалтерского учета, не позволяющей точно определить стоимость некоторых элементов интеллектуального капитала. Например, торговая марка трактуется как нематериальный актив, который по аналогии с материальным активом в процессе использования подвергается амортизации и частями переносит свою стоимость на продукт, хотя в реальности многие торговые марки с течением времени не только не обесцениваются, а, наоборот, существенно увеличивают свою стоимость.

9. В поддержание нематериальных активов (например, брендов) компания должна постоянно инвестировать все новые средства, которые должны быть учтены в стоимости данного нематериального актива. Тем не менее и по сей день инвестиции в человеческий капитал (обучение и развитие персонала), рыночный и потребительский (рекламные кампании, PR-акции и проч.) интерпретируются не как долгосрочные инвестиции, а как текущие затраты. Многие элементы интеллектуального капитала вообще не находят отражения в бухгалтерской документации. Это в том числе отношения с потребителями, уникальные базы данных, системы управления знаниями и обучения.

Процесс управления интеллектуальным капиталом компании достаточно сложен. Кроме того, он может иметь существенные отличия в зависимости от формы, размеров и характера деятельности компании. Необходимо сфокусировать внимание на трех следующих аспектах:

- а) оценке интеллектуального капитала и его введении в структуру компании;
- б) изучении внутрифирменных механизмов использования интеллектуального капитала;
- в) определении экономически целесообразных функций компании в области расширенного воспроизводства интеллектуального капитала. Для этого следует как можно более точно идентифицировать интеллектуальный капитал компании, предложить показатели и критерии для

разработки комплексной системы его оценки.

Глава 2. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КОМПАНИИ: ПРОБЛЕМЫ ИДЕНТИФИКАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ

В центре новой экономики - человек,
являющийся генератором идей и источником капитала.
Мануэль Кастельс

Человеческий капитал компании - это важнейший ресурс, находящийся в ее распоряжении, поэтому проблемы использования и развития человеческого капитала должны решаться с учетом определенного понимания сущности компании. В организационном процессе одной из важнейших функций человеческого капитала компании становится его активное участие в процессах обработки и передачи информации: благодаря специализированной информации сотрудники с наименьшими издержками приобретают и обрабатывают сырье, разрабатывают, производят и продают новые высококонкурентные продукты <1>.

<1> Данное положение согласуется с подходом Р. Коуза, который в своей теории фирмы акцентирует внимание на процессах передачи информации, связанных с производством и продажей продукции и услуг. По его мнению, одна из предпосылок существования компании как формы организации производства состоит в минимизации издержек трансакции информации, требующихся для осуществления процессов производства и сбыта продукции и услуг ([27, р. 198 - 200]).

Основы теории человеческого капитала были заложены учеными-экономистами уже с середины XVII в. Основные причины активизации интереса к этим проблемам заключались в структурных изменениях в совокупной рабочей силе, новых подходах к определению факторов экономического роста и экономической динамики.

Примечание. А. Смит, У. Петти, Дж. С. Милль, У. Фарр, Э. Энгель, Т. Витстейн, которые считали развитые полезные способности человека принадлежностью основного капитала и использовали его как собирательное понятие количества и качества человеческой способности к труду, отмечали довольно отчетливую зависимость эффективности функционирования экономики от качества человеческого капитала. Уже в этот период были сделаны первые попытки создания математических моделей для денежной оценки человеческого капитала. В XIX - начале XX в. Ж.-Б. Сэй, Дж. Маккуллох, Н. Сениор, В. Рошер, Г.Д. Маклеод, Л. Вальрас, И. фон Тюнен, С.С. Хюбнер, И. Фишер, Дж. Уолш подчеркивали необходимость и целесообразность трактовки человека и его способностей как своеобразного основного капитала. В целом эти ученые-экономисты полагали, что человеческие существа должны быть включены в категорию капитала по трем причинам: 1) затраты на воспитание и образование человеческих существ являются реальными затратами; 2) продукт их труда увеличивает национальное богатство; 3) расходы на человека, которые увеличивают этот продукт, соответствующим образом увеличивают национальное богатство. Некоторые из названных исследователей использовали аналитическую схему человеческого капитала для демонстрации экономической выгоды миграции, инвестиций в здоровье, образование, а также в целях определения реальных и потенциальных денежных потерь из-за болезней и смертей.

В середине XX в. интенсификация научно-технического прогресса, значительное повышение интеллектуализации труда привели к серьезному дефициту высококвалифицированного персонала, что сделало актуальной проблему формирования качественно новой рабочей силы и привело к развитию теории человеческого капитала в рамках неоклассического направления экономической теории (работы Г. Беккера, Дж. Минцера, Т. Шульца, Б. Вейсброда, Б.Л. Хансена, М. Блауга, С. Боулса, Й. Бен-Порэта, Р. Лейарда, Дж. Псахаропулоса, Ф. Уэлча, Б. Чизвика и др.). Главным отличием человеческого капитала от вещественного считали то, что он воплощен в человеке, не может быть продан (передан, оставлен в наследство по завещанию), как деньги или любые другие материальные ценности.

Примечание. Основные положения теории человеческого капитала начали применяться в анализе таких "непроизводительных" отраслей национального хозяйства, как образование, здравоохранение, семья. В рамках этого подхода человеческий капитал трактуется как запас знаний, навыков, мотиваций и энергии, которыми наделены человеческие существа и которые могут использоваться в течение определенного периода в целях производства товаров и услуг. В качестве инвестиций в человеческий капитал рассматривались образование, накопление производственного опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации.

Научные достижения в области экономики труда Г. Беккера, Т. Шульца и других представителей чикагской школы позволили перейти от текущих одномоментных показателей к показателям, охватившим весь жизненный цикл человека (пожизненные заработки), выделению "капитальных" инвестиционных аспектов в поведении основных агентов на рынке труда, признанию человеческого времени в качестве ключевого экономического ресурса.

Одним из важнейших достижений разработчиков концепции человеческого капитала стало использование набора аналитических инструментов неоклассической школы для изучения таких важных социальных институтов, как образование и здравоохранение, которые ранее оставались за рамками экономического анализа. Центральным методологическим принципом американских неоклассиков стало объяснение экономических процессов на основе принципа максимизирующего поведения индивидуумов, который переносился на разные сферы вне рыночной деятельности человека. При помощи количественного анализа представителям этого направления удалось показать, что вложения финансовых средств в образование, здравоохранение, миграцию и другие сферы производятся полностью на рациональной основе, т.е. исключительно ради получения больших доходов в будущем периоде.

Отметим несомненную заслугу исследователей человеческого капитала, поскольку именно благодаря им в центре внимания теоретиков и практиков оказался человеческий фактор, что привело к резкому увеличению реальных инвестиций в человеческий капитал начиная с середины прошлого века. Новые теории экономического роста [62, р. 35] предложили модели формализации капиталовложений в человеческий капитал <1>, с накоплением которого стали связывать специфический внешний эффект, проявляющийся в том, что чем больше человеческого капитала накопило общество в целом, тем более производительнее будет работать каждый его член. В рамках новых теорий роста накопление человеческого капитала рассматривается в качестве одного из оценочных показателей уровня жизни населения как суммы трех базовых слагаемых: благосостояния населения, накопления человеческого капитала и уровня человеческого развития <2>.

<1> Эти модели основывались на предположении, согласно которому персонал компании может выбирать один из двух путей использования своего рабочего времени: участвовать в производстве или накапливать человеческий капитал. Именно распределение времени между данными альтернативными путями определяет темп роста экономической системы в целом. Уменьшение времени, затрачиваемого на производство товаров, ведет к сокращению текущего выпуска продукта, но одновременно ускоряются капиталовложения в человека и таким образом увеличивается рост выпуска продукции.

<2> В данном контексте многоаспектность понятия уровня жизни опирается на концепцию человеческого развития (Human Development Project), широко применяемую в межстрановых сопоставлениях. В рамках этой концепции уровень жизни определяется не только среднедушевыми объемами доходов и потребления (уровнем благосостояния), но и степенью социального равенства (между социальными группами, полами, поколениями), а также возможностью людей участвовать в процессах принятия экономических и политических решений, затрагивающих их жизнь.

Уровень человеческого развития <1> характеризует возможности реализации человека как личности и члена данного общества и оценивается как сумма двух компонентов:

1) качества жизни людей с учетом демографических, медицинских, экологических и интеллектуальных условий их существования и самореализации;

2) уровня интеграции индивидуумов в общество - их влияния на общественные процессы (участие в управлении, разработке и осуществлении демократических процедур и т.д.), наличия или отсутствия дискриминации в отношении каких-либо социальных групп или по половому признаку и т.п.

<1> Традиционно уровень развития человеческого фактора (качество жизни населения и человеческой самореализации), как правило, оценивается на основе следующих показателей: индекса качества жизни (HDI), отражающего продолжительность жизни, уровень смертности от заболеваний, экологические условия, а также интеллектуальные компоненты - уровень образования и культурного развития; индекса равенства между полами и поколениями (GDI), демонстрирующего различия в доходах, доступности политических и социальных благ для возрастных групп населения, мужчин и женщин; индекса участия в управлении (GEM), отражающего представительство в органах власти для разных социальных и половозрастных групп и их способности участвовать в управлении.

При таком подходе человеческий капитал (наряду с материальными благами и природными богатствами) рассматривается как часть национального и мирового богатства. Согласно последним

оценкам человеческий капитал, трактуемый в качестве накопленных вложений в человека, составляет около 70% мирового богатства <2>.

<2> Для сравнения: материальные блага составляют 16% общего богатства в мире, а природный капитал оценивается приблизительно в 17%. По прогнозам экспертов, в ближайшие 10 лет это соотношение изменится в сторону увеличения человеческого капитала. Вместе с тем не очень благополучная демографическая ситуация в наиболее развитых странах не позволяет переносить эту тенденцию на более длительный срок.

В целом можно сделать вывод, что при исследовании человеческого капитала ученые фокусируются на двух основных подходах. В соответствии с первым образование представляет собой одну из форм капитала, который становится человеческим, поскольку является "частью" человека и источником будущего удовлетворения или будущих заработков. Это абсолютно правомерно можно считать важным вкладом в объяснение современных экономических процессов, поскольку образовательные процессы находятся в тесной связи практически с любой сферой экономической деятельности.

В связи с этим справедливо, что в современных условиях система образования рассматривается как единая многофункциональная система, обеспечивающая реализацию совокупности важных функций, в том числе подготовку квалифицированных кадров для приоритетных отраслей экономики, разработку и внедрение инновационных технологий; осуществление прорывных научных открытий. При этом прирост национального богатства напрямую связывают с развитием нематериального производства, в том числе образовательного комплекса страны. Именно развитие нематериального производства стимулирует ускоренное формирование человеческого капитала, которое на макроэкономическом уровне происходит в процессе взаимодействия трех главных субъектов (акторов): государства, сферы образования, предприятий и организаций [112].

В результате возникает трехстороннее партнерство, основанное на общих интересах, соблюдение которых предполагает выполнение определенных функций каждым из его участников в процессе формирования человеческого капитала. В таком контексте человеческий капитал создается в основном в образовательных учреждениях (начиная с учебных заведений среднего профессионального образования и заканчивая университетами), что тесно связано с процессами производства и воспроизводства знаний, результатом которого становится новое знание (прибавочный продукт информационной экономики). А развитие человеческого капитала в рамках компании происходит преимущественно в ходе внутрифирменного обучения.

С точки зрения автора, можно поставить знак равенства между процессами формирования человеческого капитала и обучения, в ходе которого происходят: передача знаний обучающимся, освоение ими знаний и, как следствие, генерация нового знания. Именно освоение знаний человеком приводит сначала к формированию индивидуального человеческого капитала, а в перспективе - к увеличению его стоимости, что проявляется в изменении (повышении) уровня заработной платы как следствия повышения профессиональной квалификации работников. Одновременно с увеличением стоимости человеческого капитала происходит процесс повышения его ценности.

Таким образом, процессы, связанные с производством, воспроизводством и обращением знаний, начинают доминировать в современной экономике, что существенно интенсифицирует процесс превращения знаний в разработку инновационных продуктов и технологий. Рыночные структуры все более активно формируют спрос на новые знания, которые могут воплощаться в разных формах: в научных открытиях, изобретениях, технологиях. Их также получают специалисты с высоким уровнем квалификации, занятые преимущественно интеллектуальным трудом, обладающие информацией о новейших научно-технических и управленческих достижениях, новых технологиях обучения, производства нового знания. Человеческий капитал активно участвует в этом процессе, одновременно служа источником и формирования совокупности знаний, и создания инструментов, при помощи которых можно увеличить эту совокупность.

Согласно второму подходу формирование человеческого капитала происходит путем инвестиций (долгосрочных вложений капитала) в человека в виде затрат на образование, подготовку рабочей силы на предприятия, охрану здоровья, миграцию, поиск информации о ценах и доходах <1>.

<1> Подобный подход получил широкое распространение у представителей американских экономических школ.

Исследования в этой области позволили сделать вывод, что финансовые вложения в человеческий капитал имеют ряд особенностей, отличающих их от других видов инвестиций, в том числе было выявлено, что:

1) отдача от инвестиций в человеческий капитал непосредственно зависит от продолжительности жизни его носителя (периода трудоспособности);

2) по мере накопления человеческого капитала его доходность увеличивается до определенного предела, ограниченного верхней границей активной трудовой деятельности, а затем для разных категорий работников резко или постепенно снижается;

3) не всякие инвестиции в человека способствуют его развитию и могут быть признаны вложениями в человеческий капитал;

4) характер и виды вложений в человека обусловлены историческими, национальными, культурными особенностями и традициями;

5) по сравнению с инвестициями в иные разнообразные формы капитала инвестиции в человеческий капитал наиболее выгодны как с точки зрения любого человека, так и с точки зрения общества в целом <1>.

<1> При квалифицированном менеджменте сумма прибыли от инвестиций в человеческий капитал почти втрое превышает прибыль от инвестиций в технику. Исследование зависимости производительности труда от образования показало, что при 10%-ном повышении уровня образования производительность вырастает на 8,6%. При таком же увеличении акционерного капитала производительность увеличивается на 3 - 4%.

Было доказано, что образование, профессиональная подготовка и обучение могут играть важную роль в формировании прочной основы для экономического роста, социальной сопричастности и личного развития. Причем отмечалось, что инвестиции в человеческий капитал требуют времени (и иногда весьма значительного) для того, чтобы реализоваться и принести выгоду. В той мере, в какой эти факторы могут быть оценены, сделаны попытки доказать, что социальные последствия обучения (улучшение здоровья, снижение преступности, повышение социальной сопричастности) могут быть столь же велики (если не больше), сколь и воздействие на производительность труда в сторону ее увеличения. Однако, по мнению автора, соотношение между совокупными показателями обучения и социальными и экономическими последствиями не позволяет сделать более конкретные выводы, кроме самого общего о том, что более высокий уровень образования может принести большую выгоду его носителю.

Вместе с тем существует синергетический и взаимодополняющий эффект между обучением и социальной, институциональной и законодательной средой. Так, было замечено, что навыки и компетенции оказывают косвенное влияние, усиливая действие других факторов. В связи с чем высокий уровень образования, выражая и общественные, и индивидуальные интересы, становится ключевым фактором стимулирования исследований и инноваций, направленных на ускорение роста национального дохода <2>.

<2> Речь идет прежде всего об образовании, в процессе которого осуществляется тесная связь теории с практикой, а обучаемые получают реальные профессиональные навыки и способны эффективно действовать в рамках реальных организаций.

Как видно из проведенного анализа, разработчики концепции человеческого капитала уделили недостаточно внимания тому обстоятельству, что в современных условиях человеческий капитал превращается в фактор, определяющий успехи или неудачи в деятельности некоторых компаний, хотя еще во второй половине XX в. предпринимали попытки использовать теорию человеческого капитала на корпоративном уровне. Например, в 1960-х гг. Эрик Флэмхольц предложил концепцию учета человеческих ресурсов (Human Resources Accounting), появление которой было связано с увеличением интереса к персоналу как важному ресурсу современной компании, обладающему мощным скрытым потенциалом. Флэмхольц сформулировал три основные задачи учета человеческих ресурсов: во-первых, обязательное предоставление информации, необходимой для принятия решений в области управления персоналом и для менеджеров по персоналу, и для руководства компании в целом; во-вторых, побуждение руководителей рассматривать вложения в персонал компании не в качестве издержек, которые следует минимизировать, а скорее как вложения в активы, использование которых следует оптимизировать; в-третьих, обеспечение менеджеров методами числовой оценки стоимости человеческих ресурсов, необходимыми для принятия конкретных решений в области управления персоналом.

Применение концепции учета человеческих ресурсов позволяло улучшить процесс планирования потребности в персонале и сформировать оптимальный бюджет приобретения человеческих ресурсов. Однако в числе основных ее недостатков можно назвать то, что эта концепция:

- не предлагала инструментов, которые помогали бы руководителям эффективнее использовать способности своих сотрудников;

- не давала возможности оценить эту эффективность и привести ее к общей для других видов ресурсов денежной оценке <1>. Существовавшая в те годы и во многом используемая сегодня система управленческого учета не позволяет рассматривать персонал как объект для инвестиций, поскольку при нынешней системе учета приобретение нового оборудования рассматривается как увеличение активов компании, а затраты на обучение работников относятся к расходам, снижающим прибыль в отчетном периоде.

<1> В следующих главах будет дан анализ некоторых инструментов оценки персонала компании, разработанных в рамках концепции учета человеческих ресурсов, в том числе определение издержек, измерение индивидуального человеческого капитала работника.

Активное же применение теории человеческого капитала в современной компании могло бы решить целый ряд серьезных организационных проблем, а именно:

- облегчить принятие решений, связанных с распределением ресурсов на развитие персонала;
- составить сбалансированный бюджет программ развития и обучения персонала компании;
- определить ожидаемый и реальный уровни отдачи от инвестиций в обучение персонала;
- определить параметры, способные увеличить человеческий капитал компании;
- разработать и внедрить в практику реальных компаний комплексную методику оценки человеческого капитала.

Вопросы функционирования и использования человеческого капитала в российских условиях изучали Р.И. Капелюшников, Т.Г. Леонов, Р.Г. Немцов, Е.В. Галаева, А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, И.В. Ильинский, М.М. Критский, Т.О. Разумова, С.Ю. Роцин.

Человеческий капитал, во-первых, анализируется как качественная характеристика рабочей силы, т.е. как способность человека к трудовой деятельности, отражающая его знания и навыки; во-вторых, дается попытка обосновать то, что он может быть увеличен в процессе получения образования, профессиональной подготовки, приобретения опыта работы. В соответствии с чем инвестиции в человеческий капитал квалифицируются как затраты времени и денежных средств, необходимые для получения базового образования и профессиональной подготовки (С.Ю. Роцин и Т.О. Разумова).

Виды человеческого капитала классифицируют по структуре затрат или инвестиций в человеческий капитал, в соответствии с чем выделяются составляющие человеческого капитала: капитал образования, капитал здоровья и капитал культуры (И.В. Ильинский). Другие теоретики и практики рассматривают процесс воспроизводства человеческого капитала, выделяя в нем: микроциклы, локальные циклы и макроциклы оборота человеческого капитала (С.А. Дятлов). Эти циклы непосредственно связываются с инвестиционным оборотом, который наблюдается в условиях обновления и совершенствования физического капитала и требует не только значительных инвестиций, но и активного использования достижений научно-технического прогресса и новых научно-образовательных знаний (технологий).

По мнению автора, исследования человеческого капитала в российской экономической науке разделились по двум взаимосвязанным направлениям. В первом акцент сделан на анализе категорий человеческого капитала в качестве фактора производства с переходом на проблемы управления им в рамках предприятия. Во втором в качестве главного объекта анализа выступает образование и изучается его роль в формировании базового человеческого капитала и стимулировании экономического роста.

В целом разработка теории человеческого капитала дала возможность объяснить структуру распределения личных доходов, возрастную динамику заработков, неравенство в оплате мужского и женского труда, причины миграции и многое другое. Благодаря развитию данного направления экономических исследований образовательные инвестиции стали рассматриваться как источник экономического роста не менее важный, чем традиционные инвестиции. Это позволило выделить существенные характеристики человеческого капитала, который:

- в современных условиях является главной ценностью и важным фактором экономического роста;
- в процессе формирования требует значительных затрат (моральных и материальных) от самого человека и общества в целом;
- может накапливаться (становиться определенным запасом) в виде специфических навыков и способностей;
- может изнашиваться физически, изменять свою стоимость и амортизироваться;
- отличается от физического капитала по степени ликвидности;
- неотделим от его носителя - самого человека, т.е. обладает свойством неотчуждаемости и контролируется им независимо от источников формирования (государственных, семейных, частных).

Дальнейшее развитие экономики, ее превращение в информационную (или экономику знаний) привели к существенному изменению взгляда на человеческий капитал, который, с одной стороны, стал оцениваться наравне с вещественными формами капитала в моделях "затраты-выпуск" в целях

минимизации издержек, с другой - как достояние личности конкретного индивидуума, получающего в течение определенного времени регулярный доход и использующего для этого в качестве капитала приобретенные знания, умения и навыки <1>. Следовательно, вложения в человеческий капитал, приводящие к росту значения и ценности человеческого труда, становятся важнейшими факторами преобразования экономики, в том числе источниками модернизации и создания новых экономических, социальных и юридических институтов.

<1> Этот подход впервые был предложен Теодором Шульцем, который положил начало современным исследованиям по проблемам воспроизводства и эффективного использования человеческого капитала. Т. Шульц чрезвычайно широко трактует категорию "человеческий капитал". Он относит к инвестициям в человеческий капитал не только прямые затраты на образование в специальных учреждениях, но и самообразование дома, накопление опыта на работе, а также капиталовложения в сферы здравоохранения, образования и науки [92] и [93].

Однако, фокусируясь на индивидуальном экономическом эффекте образования для конкретного человека, сторонники концепции человеческого капитала не смогли отразить его роль в повышении эффективности функционирования современных компаний. Не было четко показано, что в информационной экономике значение человеческого капитала увеличивается не только на макро-, но и на микроэкономическом уровне. Если на макроэкономическом уровне он становится генератором научно-технического прогресса и полностью изменяет структуру национальной экономики, когда производство оттесняется на задний план под давлением комплекса отраслей науки и услуг, определяющих рост производительности труда в материальном производстве, то на микроэкономическом человеческий капитал выступает как совокупность индивидуальных способностей и достояние личности, которая становится человеческим капиталом, когда начинает приносить доход, и частью капитала предприятия. В этом случае человеческий капитал находит не только сферу приложения, но и условия для своей реализации и развития в разных формах объективированного знания; превращается в основной фактор, определяющий успехи или неудачи современных организаций. Это вызвано объективными причинами: в современных условиях накопление невещественных элементов национального богатства (научных достижений, роста уровня образования населения и т.д.) приобрело первостепенное значение для развития не только общественного воспроизводства, но и конкретных субъектов хозяйственной деятельности.

С точки зрения автора, основной ошибкой исследователей человеческого капитала стало рассмотрение эффекта от вложений в человека как чего-то самостоятельного, оторванного от рабочего процесса конкретных компаний, поскольку за первоисточник производительного результата принимались инвестиции как таковые, а не конкретные результаты деятельности работников в рамках компании. По мнению автора, капиталовложения в персонал компании лишь формируют его способность к труду, не создавая новой стоимости и даже не сохраняя имеющейся.

Все сказанное позволило сделать вывод: человеческий капитал и по сей день остается одной из наиболее подвижных и неопределенных экономических категорий. Формирование человеческого капитала, его развитие и использование, эффективность вложений в человека продолжают оставаться малоизученной и актуальной проблемой, что требует продолжения исследований в этой области. Тем более что в современных условиях расширяющихся технологических возможностей и создания гибкого рынка рабочей силы с учетом реальных способностей человека теория человеческого капитала может стать фундаментом новой стратегии управления человеческими ресурсами и на макро-, и на микроуровне. В связи с этим проблемы исследования человеческого капитала приобретают в настоящее время большое значение не только в теории, но и на практике применительно к конкретным организациям.

Кроме того, интерес к человеческому капиталу компании во многом определяется следующим.

Во-первых, для исследования современных экономических явлений теряет актуальность традиционное марксистское понятие "рабочая сила", которое ортодоксальные экономисты используют для определения участия человека в экономических процессах, поскольку в последние годы существенно изменились сущность и структура капитала компаний, а также усилилось значение для компании работников, занятых высокоинтеллектуальным трудом. Все это привело к тому, что компании, желающие добиться успеха на рынке, должны постоянно инвестировать в развитие интеллектуальных навыков своих сотрудников, причем объем подобных инвестиций становится столь значительным, что это в обязательном порядке должно отражаться в движении общего организационного капитала.

Во-вторых, традиционная теория человеческого капитала <1> фактически сводит это понятие к самому человеку, т.е. человеческий капитал рассматривается как совокупность качеств, которые определяют производительность труда и могут быть источниками дохода для конкретного человека, компании или общества в целом, тогда как совокупность определенных качеств и способностей

работников не может быть капиталом, а только формирует трудовой или интеллектуальный потенциал человека. Капиталом эта совокупность может стать, только включившись в процесс материального или нематериального производства, т.е. в процессе своей непосредственной реализации.

<1> Это в полной мере относится как к исследованиям представителей неоклассической школы, так и к отечественным исследованиям в области экономики труда.

В связи с этим целесообразно представить авторскую трактовку понятия интеллектуального потенциала компании, который при эффективном использовании превращается в человеческий капитал компании. В авторской трактовке интеллектуальный потенциал компании представляет собой органическое единство интеллектуальных способностей ее персонала, отражающих в первую очередь способность к воспроизводству знаний, т.е. выступает как сумма знаний и практических навыков (рис. 2.1).

Место интеллектуального потенциала в совокупном трудовом потенциале компании

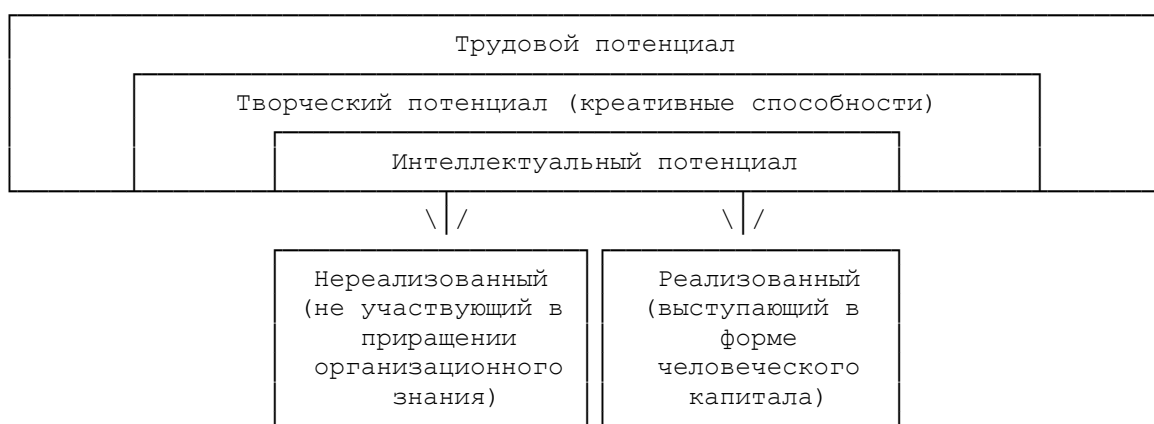


Рис. 2.1

В таком контексте интеллектуальный потенциал персонала компании включает в себя реализованные и нереализованные способности к увеличению организационного знания, является составной частью трудового потенциала компании в целом и подсистемой общего творческого потенциала работников.

Приведенное утверждение базируется на данных, полученных в ходе исследования персонала ряда региональных организаций <1>. Так, было обнаружено, что креативными способностями обладает в среднем 65% тестируемых, а интеллектуальный потенциал был лишь у половины из них (приблизительно 33% общего числа). Еще хуже дело обстоит с реализацией выявленного интеллектуального потенциала, которая составляет немного более 16% (т.е. всего половину возможного). Полученные результаты позволили сделать вывод о необходимости развития и адекватной оценки интеллектуального потенциала <2> в целях повышения отдачи от его использования.

<1> В исследовании приняли участие только работники, занятые интеллектуальным трудом, в частности менеджеры и сотрудники отделов разработки проектов, новых продуктов, продаж, маркетинга и рекламы.

<2> В качестве критериев оценки интеллектуального потенциала сотрудников компании чаще всего используют: характеристики уровня образования и профессиональной квалификации персонала; непосредственно связанные с рабочим процессом знания и практические навыки; профессиональные наклонности и психометрические характеристики.

В процессе развития и оценки интеллектуального потенциала следует принимать в расчет систему переменных, включающую в себя микро-, макро- и эгофакторы <1>. Совокупность переменных, непосредственно воздействующих на развитие общего интеллектуального потенциала компании и эффективность его использования, показана на рис. 2.2.

<1> Данная система была разработана на основе концепции И.А. Иванюк [118].

Совокупность переменных, активно воздействующих на развитие
и использование интеллектуального потенциала компании

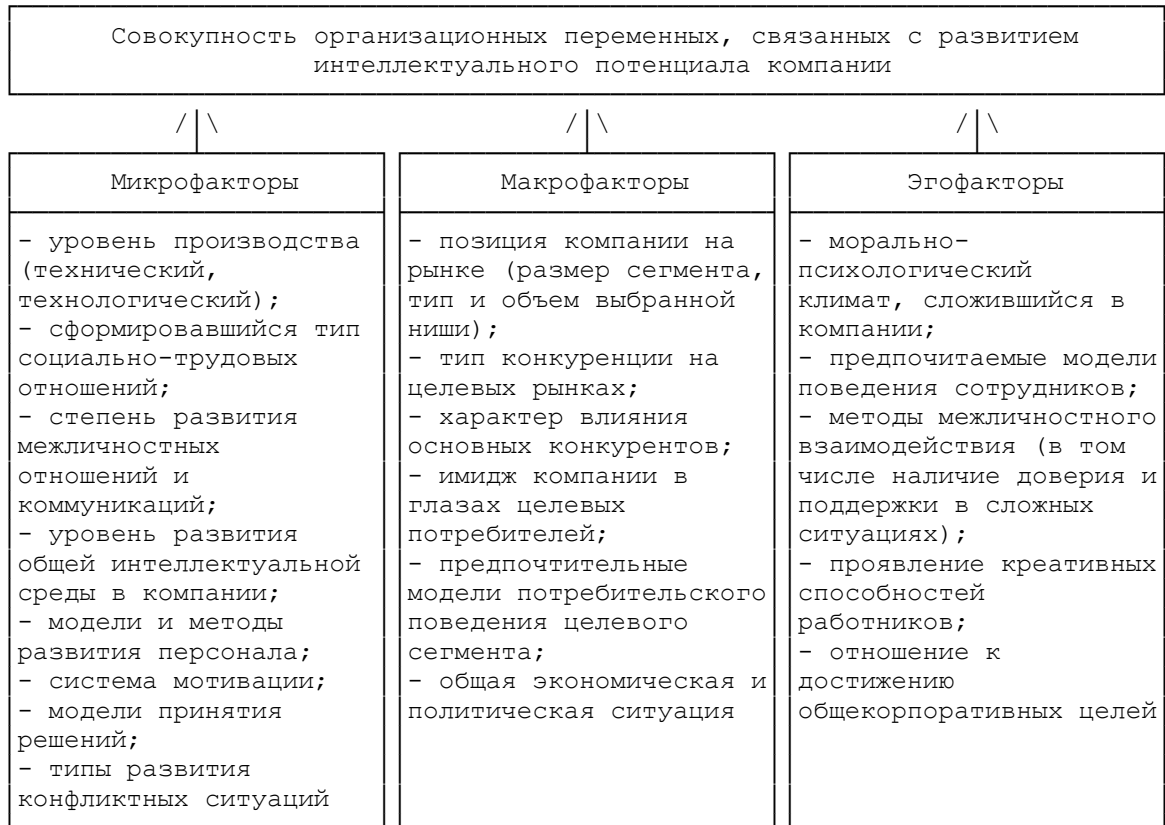


Рис. 2.2

Понимая важную роль персонала в достижении успеха на рынке, в большей части компаний начинают придавать серьезное значение формированию и накоплению человеческого капитала как самого ценного из всех видов капитала организации. Обычно интерес к исследованию механизмов влияния человеческого капитала на экономические процессы непосредственно основан на том, что воздействие его составляющих существенно отличается от использования традиционных (материально-вещественных) активов предприятий и организаций. Несмотря на то что общепринято определение капитала как запаса материальных ценностей (физический капитал), который может быть задействован в процессе производства товаров и услуг, создание конкурентоспособных продуктов обусловлено не только техническими факторами производства, но и в гораздо большей степени наличием интеллектуальных знаний и навыков персонала.

Капитал компании всегда рассматривался экономической наукой в качестве одной из центральных экономических категорий. Само присутствие термина "капитал" в словосочетании "человеческий капитал" не случайно. Автор разделяет точку зрения, согласно которой капиталом можно назвать все, что необходимо и достаточно для самовозрастания стоимости (получения реальной прибыли). В связи с этим в авторской трактовке совокупность знаний, практических навыков, творческих способностей сотрудников компании, используемая при выполнении текущих рабочих задач, становится капиталом.

Бизнес-процессы современных компаний постепенно теряют характер технологических операций и начинают характеризоваться такими показателями, как "быстрое развитие связей", "управление каналами связи с потребителями". Инвестиции направляются на "привязывание" потребителя, управление взаимоотношениями с потребителем, приобретение брендов и решение других ключевых организационных проблем. Все это требует интенсификации внутриорганизационных процессов развития и накопления человеческого капитала, в связи с чем актуализируется проблема идентификации

человеческого капитала компании.

Для наиболее точной идентификации автор счел необходимым определить наличие общих и отличительных черт человеческого и физического (вещественного) капиталов компании. На основании чего был дополнен и уточнен перечень общих и отличительных свойств человеческого и физического капиталов компании.

Общие свойства человеческого и физического капиталов:

- человеческий капитал подобно физическому существует в форме запаса (в первом случае это запас материальных ценностей, во втором - запас знаний и навыков), который способен инициировать создание новой стоимости;

- оба вида капитала возникают как результат вложения разного рода ресурсов (финансовых, материальных, знаний, навыков) в целях создания, производства и продвижения на рынке новых конкурентоспособных продуктов;

- оба вида капитала приносят прибыль и компании в целом, и ее владельцам (хотя полученный доход при сравнении этих видов капитала распределяется по-разному: если собственник вещественного капитала в большинстве случаев получает большую прибыль, то обладатель способностей, которые становятся капиталом в процессе их использования, как правило, получает существенно меньшую часть дохода, чем компания в целом);

- оба вида капитала подвергаются моральному износу, причем в связи с интенсификацией научно-технического прогресса человеческий капитал даже в большей степени (становятся неактуальными многие знания и навыки, требуется развитие новых способностей сотрудников, например креативности мышления, способности предлагать неочевидные решения в ситуации, когда никто не знает, что делать);

- на поддержание обоих видов капитала нужны значительные затраты, которые могут быть измерены с помощью стоимостных показателей.

Различия человеческого и физического капиталов организации:

- человеческий капитал компании отличается от физического тем, что он не теряет свою стоимость в процессе использования (физическая амортизация). Более того, в процессе использования он способен многократно увеличить свою стоимость. Своеобразная амортизация человеческого капитала компании заключается в необходимости накопления средств, которые будут инвестированы в обучение сотрудников для развития их интеллектуальных навыков;

- человеческий капитал (в своей базовой форме) компания может использовать для получения прибыли, но он не принадлежит ей на правах собственности. В любой момент самый "ценный" из сотрудников компании может ее покинуть <1>;

- человеческий капитал может быть актуальным (особенно в производных формах) в рамках только одной компании и иметь гораздо меньшую ценность при использовании в рабочих процессах других компаний;

- основой для оценки физического капитала служат произведенные затраты. Человеческий капитал также является результатом прошлых инвестиций, однако по этой причине оценен человеческий капитал может быть с точки зрения самого человека или домохозяйства, тогда как основой для оценки человеческого капитала компании становится добавленная стоимость, которая создается в процессе его использования;

- человеческий капитал компании никак не отражается в существующей системе бухгалтерского учета. Данные о движении, развитии и увеличении стоимости человеческого капитала в рамках компании частично присутствуют в отчетах отдела персонала, но не оцениваются в финансовых показателях. В связи с этим в большей части компаний средства на обучение персонала вносятся в перечень затрат).

<1> Большая часть компаний хорошо сознает угрозу такого развития событий. Однако каждый руководитель хорошо знает, что невозможно создать надежные механизмы для удержания наиболее значимых сотрудников, как только будет достигнут определенный предел (получения материального дохода, движения по карьерной лестнице, качества трудовой жизни и проч.).

Был выделен ряд существенных свойств человеческого капитала организации:

1) человеческий капитал компании может рассматриваться как самостоятельный и самый важный вид экономических ресурсов;

2) он становится источником инновационной деятельности в современной компании и решающим фактором производства товаров и услуг;

3) он вносит важный вклад в процесс производства и развития организационного знания;

4) накопление человеческого капитала повышает конкурентоспособность компании на рынке, являясь основой для выдвижения и реализации новых бизнес-идей и решений;

5) человеческий капитал позволяет существенно оптимизировать ключевые организационные бизнес-процессы;

6) он может воплощаться как в вещественной (базы данных, бренды, организационная структура), так и в нематериальной (нормы группового и межгруппового поведения, стереотипы мышления, виды организационных коммуникаций) форме;

7) он обладает внешним эффектом (человеческий капитал одного сотрудника может улучшить результаты деятельности не только всей группы, но и компании в целом);

8) в процветающих компаниях человеческий капитал скорее дополняет, а не заменяет физический капитал;

9) человеческий капитал может быть развит в рамках отдельной компании и служит основным источником формирования нематериальных активов организации, выступающих в форме интеллектуального капитала;

10) он как один из важных источников создания новой стоимости в компании имеет конкретное денежное выражение.

Усиление роли человеческого фактора в наиболее процветающих компаниях выражается в характере и структуре распределения доходов среди владельцев физического и владельцев человеческого капитала, которые делятся на две категории: владельцы знаний и навыков и владельцы знаний, воплощенных в материальных и нематериальных формах, причем, как правило, получают гораздо большую долю прибыли <1> владельцы знаний, несмотря на то, что воплощенные знания - продукт рабочей деятельности сотрудников.

<1> По некоторым оценкам, уже в конце 1990-х гг. в США общая сумма доходов от знаний и навыков почти в 14 раз превысила сумму доходов, полученных от физического капитала (включающую дивиденды и нераспределенную прибыль). В любом случае реальный выигрыш получают сами компании в лице стейкхолдеров.

Проведенный анализ позволил сделать вывод: к человеческому капиталу можно применить все основные понятия, характеризующие физический капитал компании. При этом была сформулирована совокупность новых понятий, в частности "концентрация человеческого капитала"; "накопление человеческого капитала"; "норма прибыли на человеческий капитал"; "оборот человеческого капитала"; "обращение человеческого капитала".

Концентрация человеческого капитала - наращивание человеческого капитала компании посредством соединения результатов деятельности сотрудников компании с высоким интеллектуальным потенциалом, которое увеличивает балансовую прибыль и рыночную капитализацию компании.

Накопление человеческого капитала - развитие интеллектуального потенциала сотрудников и его трансформация в разработку и продвижение разных типов инноваций, которые могут получить материальное воплощение (бренды и другие объекты интеллектуальной собственности, новые продукты и проч.).

Норма прибыли на человеческий капитал - ежегодные процентные поступления, получаемые в результате его использования компанией (например, рост добавленной стоимости в сравнении с инвестициями в обучение персонала, процент прироста прибыли на использование прав на интеллектуальную собственность или продукцию известных брендов).

Оборот человеческого капитала - циклическое движение, кругооборот человеческого капитала в процессе производства конкретного товара (услуги), скорость которого измеряется временем прохождения одного полного продуктового цикла. Под полным продуктовым циклом подразумевается вся цепь движения нового продукта от его разработки до обслуживания потребителей.

Обращение человеческого капитала - процесс движения человеческого капитала, в ходе которого происходит его трансформация в товарную форму, а затем денежную; включает в себя один производственный цикл.

Как и любой другой вид капитала компании, человеческий капитал имеет три состояния: инкорпорированное, объективированное, институционализированное. Под инкорпорированным состоянием следует понимать совокупность относительно устойчивых воспроизводимых диспозиций и демонстрируемых способностей. Объективированное состояние означает принятие капиталом овеществленных форм, которые доступны непосредственному наблюдению и передаче в физической и предметной формах. Институционализированное состояние предполагает объективированные формы признания данного вида капитала в качестве ресурса [16, с. 96 - 110].

В инкорпорированном состоянии человеческий капитал представляет собой совокупность накопленных профессиональных знаний, умений и навыков, получаемых в процессе образования и повышения квалификации, которые могут приносить доход в виде заработной платы, процента или

прибыли. В вещной (объективированной) форме этот капитал существует в виде совокупности обучающих технологий и методов, призванных распространять специфическое организационное знание, формализовать процедуры выработки новых интеллектуальных навыков, для их формирования и развития у определенных сотрудников в соответствии с назначенными правами доступа.

В институционализированном состоянии человеческий капитал подкрепляется системой формальных сертификатов, включающих в себя дипломы, удостоверения, свидетельствующие о получении (наличии) соответствующих знаний и навыков, патенты. Институционализированное состояние человеческого капитала может быть формализовано в виде объектов интеллектуальной собственности и прав на них (в том числе авторских), а также описаний технологий и ноу-хау. В связи с этим в нем воплощаются результаты интеллектуального труда не только нынешних, но и прошлых поколений работников. Структура человеческого капитала компании представлена на рис. 2.3.

Структура человеческого капитала компании

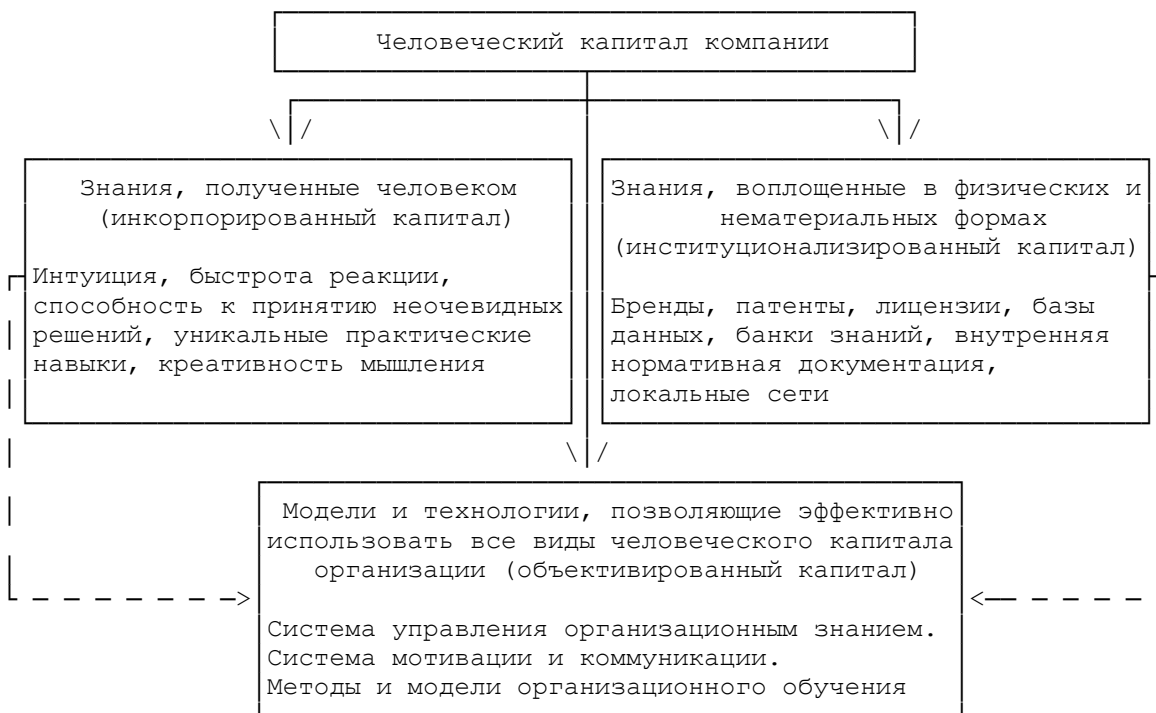


Рис. 2.3

Автор разделяет точку зрения, согласно которой человеческий капитал компании воплощает в себе прогрессирующее знание, <1>, поэтому в структуру человеческого капитала компании входят три основных вида знаний, соответствующих этим трем состояниям человеческого капитала компании. Особо подчеркнем, что институционализация человеческого капитала получает свое выражение в процессах производства, воспроизводства и распространения знаний. В данном случае речь идет не о знаниях вообще, а об организационном знании, сущность которого проанализирована далее.

<1> Подобная идея впервые была сформулирована в эволюционной концепции М. Амендолы и Дж. Гаффарда, в рамках которой они разработали модель производственного процесса [2, р. 234 - 235].

Часть человеческого капитала компании (инкорпорированный капитал), непосредственно связанная с его носителями (речь идет о человеке), делится на общий и специфический (рис. 2.4).

Виды инкорпорированного человеческого капитала компании, воплощенные в его основных носителях



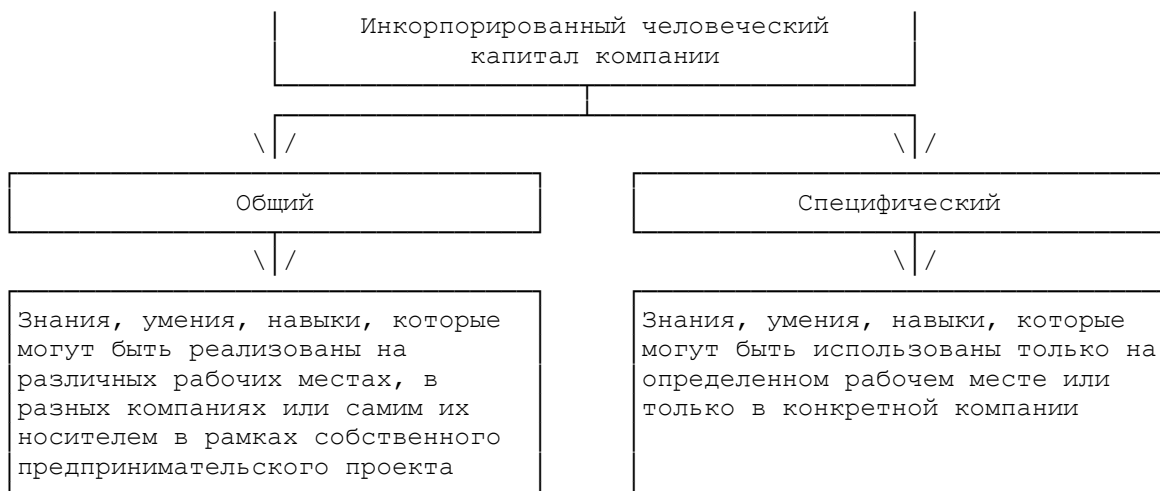


Рис. 2.4

Это разделение возникает благодаря тому, что каждый сотрудник компании может применить свои навыки и знания:

- на разных рабочих местах в одной или разных компаниях (или даже участвовать в деятельности нескольких компаний сразу);
- только на определенном рабочем месте в конкретной компании.

В таком контексте прирост человеческого капитала компании достигается за счет того, что компания может, во-первых, максимизировать использование существующего объема знаний своего персонала; во-вторых, увеличить число сотрудников, владеющих знаниями и способными принести пользу компании посредством передачи необходимых знаний имеющимся или (при необходимости) найма новых с новыми знаниями.

По мнению автора, человеческий капитал компании - это капитал в форме интеллектуальных способностей и практических навыков, полученных в процессе обучения и деятельности, который служит источником создания и распространения инноваций разных типов: продуктов, технологий, интеллектуальных моделей, может развиваться, поддается измерению и является базовым для формирования рыночного, структурного и потребительского капиталов компании, вместе с которыми образует интеллектуальный капитал компании.

В связи со всем сказанным можно отметить, что большое значение имеет проблема развития человеческого капитала компании, которая должна решаться комплексно.

Выводы

1. Формирование теории человеческого капитала было связано с признанием трех основных факторов, на основе которых человек был признан "капиталом": затраты на воспитание и образование стали признаваться производительными затратами; продукт труда способен увеличить национальное богатство; расходы на человека, которые увеличивают этот продукт, будут увеличивать национальное богатство.

2. Разработка теории человеческого капитала дала возможность объяснить структуру распределения личных доходов, возрастную динамику заработков, неравенство в оплате мужского и женского труда, причины миграции и позволила продемонстрировать экономическую выгоду миграции, инвестиций в здоровье, образование, а также экономических потерь от болезней, войн и др.

3. Современная неоклассическая теория человеческого капитала, сформировавшаяся в 1950 - 1980 гг., рассматривает человеческий капитал как запас знаний, навыков, мотиваций и энергии, которыми наделены человеческие существа и которые могут использоваться в течение определенного периода в целях производства товаров и услуг.

4. В качестве главных достижений неоклассической школы можно назвать: объяснение экономических процессов на основе принципа максимизирующего поведения индивидуумов; применение набора аналитических инструментов неоклассической теории для изучения институтов, ранее остававшихся за рамками экономического анализа; акцентирование внимания на человеческом факторе, инвестиции в который обеспечивают экономический рост; перенос затрат на образование из

потребительских в производительные расходы. Были разработаны первые количественные методы оценки человеческого капитала, в том числе анализ эффективности вложений в образование, медицинское обслуживание, подготовку на производстве, миграцию, рождение и уход за детьми и их денежной отдаче для общества и семьи.

5. В целом при исследовании человеческого капитала ученые фокусируются на двух основных подходах: согласно первому образование - это одна из форм капитала, которая становится человеческим, поскольку представляет собой источник будущего удовлетворения или будущих заработков; в соответствии со вторым формирование человеческого капитала происходит путем долгосрочных вложений капитала в человека в виде затрат на образование, охрану здоровья, миграцию и поиск информации о ценах и доходах.

6. Основной ошибкой разработчиков теории человеческого капитала стало рассмотрение эффекта от вложений в человека в качестве чего-то самостоятельного, оторванного от рабочего процесса конкретных компаний, когда за первоисточник производительного результата принимаются инвестиции как таковые, а не конкретные результаты деятельности работников в рамках компании, тогда как капиталовложения в персонал компании формируют лишь его способность к труду, не создавая новой стоимости и даже не сохраняя имеющейся.

7. Был оставлен без внимания стоимостный аспект человеческого капитала, хотя его цена формируется на рынке труда и находит свое воплощение в реальных доходах сотрудников компаний; фокусируясь на индивидуальном экономическом эффекте образования для конкретного человека, сторонники концепции человеческого капитала не смогли понять его значение для повышения эффективности функционирования современных компаний.

8. Применение теории человеческого капитала позволит решить целый ряд серьезных организационных проблем, в том числе определить параметры, способные увеличить человеческий капитал компании; разработать и внедрить в практику реальных компаний комплексную методику оценки человеческого капитала.

9. В авторской трактовке интеллектуальный потенциал представляет собой органическое единство интеллектуальных способностей персонала компании, отражающих в первую очередь способности к воспроизводству знаний, т.е. выступает как сумма знаний и практических навыков. В таком контексте интеллектуальный потенциал персонала компании включает в себя реализованные и нереализованные способности к увеличению организационного знания, является составной частью трудового потенциала компании в целом и подсистемой общего творческого потенциала работников.

10. Как и любой другой вид организационного капитала, человеческий капитал имеет три состояния: инкорпорированное (совокупность знаний, умений и навыков, которые могут приносить доход в виде заработной платы, процента или прибыли); объективированное (система обучающих технологий и методов); институционализированное (объекты интеллектуальной собственности, свидетельства, патенты, сертификаты). Инкорпорированный человеческий капитал, в свою очередь, делится на общий и специфический.

11. В авторской интерпретации человеческий капитал компании представляет собой запас знаний, сформированных практических навыков и опыта персонала (в форме интеллектуальных способностей и практического умения, полученных в процессе обучения и практической деятельности), который становится источником создания и распространения инноваций разных типов (продуктов, технологий, интеллектуальных моделей), приносит компании доход в виде прибыли; поддается измерению и является базовым для формирования рыночного, структурного и потребительского капиталов, вместе с которыми образует интеллектуальный капитал компании.

Раздел II. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА КОМПАНИИ

Глава 3. МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА КОМПАНИИ

Наметившиеся на пороге нового тысячелетия изменения в корпоративном управлении, вызванные глобализацией рынков и структуры промышленности, сдвигами в архитектуре рабочих мест и демографии рабочей силы, ориентацией на высокие доходы собственников, быстрыми и непрерывными организационными и технологическими изменениями, с полным правом можно назвать стратегическими. Причем они охватывают не только весь бизнес, но и стратегию развития человеческого капитала в конкретных компаниях.

При разработке стратегии и модели развития человеческого капитала следует учитывать специфику современных организаций, в которых в последние десятилетия произошли существенные изменения.

В теоретических построениях организации чаще всего представляют собой сбалансированные

системы, в которых все факторы внутренней среды (технология, персонал, финансовые ресурсы) оптимально скоординированы. Как правило, в ходе эффективного взаимодействия этих внутренних переменных организация достигает успеха на рынке. Анализ реальной практики свидетельствует о том, что успешная работа любой организации зависит от гораздо большего количества разнообразных факторов, при этом ключевой фактор, который приводит в движение всю организационную систему, - персонал. Тем не менее большинство современных руководителей продолжают считать организации (особенно коммерческие) только экономическими системами, не принимая во внимание то, что они в первую очередь являются человеческими сообществами.

Новому взгляду на организацию соответствуют сформулированные в 1990-е гг. принципы управления, согласно которым человек рассматривается как основной организационный ресурс и повышенное внимание уделяется созданию условий для реализации интеллектуального и творческого потенциала персонала и развитию его способности к эффективной (особенно совместной) работе. Это стимулирует интерес к формированию соответствующей организационной культуры, повышению демократизации управленческих процедур, развитию разнонаправленных коммуникаций, внедрению новых образцов и норм организационного поведения (в том числе проявлению честности и доверия к коллегам, использованию преимущественно делегирующего стиля руководства), т.е. факторам, непосредственно влияющим на выбор рациональных стратегий экономического действия.

Организация представляет собой систему устойчивых отношений между ее членами и формирует согласованное упорядочение их взаимодействий на основе формально установленных или неформально существующих норм и правил и в соответствии с этим обладает особым механизмом их реализации <1>. Таким образом, организация - это совокупность формальных или неформальных правил, создаваемых ее членами, а также механизмов, обеспечивающих соблюдение данных правил <2>. Однако организация в виде набора правил и норм не определяет всецело поведение человека, что делало бы достаточным изучение самих норм, а лишь ограничивает набор альтернатив, которые индивид может выбирать в соответствии со своими личными целями. Более того, индивид может выбирать между правилами, что вполне естественно приводит к идее внутриорганизационного рынка и позволяет рассматривать в динамике процесс развития современной организации.

<1> Выделяют несколько типов правил, входящих в институт: правила, действие которых можно наблюдать, но которые никогда не фиксировались в словах; правила, зафиксированные в словесной форме, но существовавшие задолго до этого в повседневном взаимодействии экономических агентов в неявном виде; наконец, правила, целенаправленно созданные и внедренные в систему отношений и потому изначально облеченные в передаваемую в виде слов форму (Ф. Хайек). Фактически Хайек, говоря о правилах, считал, что они располагаются между разумом и инстинктами. Это то, что выражается в повседневных действиях людей: привычках, обычаях, неформальных правилах [55, р. 3].

<2> Здесь под правилами следует понимать набор предписаний по поводу запрещенных и разрешенных действий, относящихся более чем к одному человеку.

Изменение сущности организации происходит поступательно в результате накопления определенного практического опыта осуществления взаимосвязей разных типов в процессе достижения общеорганизационных целей оптимальным способом. Согласно авторской позиции агентом изменений в современной организации становится лицо, принимающее решение, и выбор альтернатив определяется его субъективным восприятием.

Факторы (источники) изменений становятся возможностями в том виде, в котором они воспринимаются сотрудниками, уполномоченными принимать наиболее важные организационные решения. Эти факторы обусловлены накоплением опыта, знаний, а также объединением в мысленных конструкциях основных действующих лиц. Накопление опыта и знаний ведет к построению новых моделей осмысления окружающей среды наиболее активными индивидуумами; в свою очередь, такие модели вносят изменения в потенциальные решения, выбираемые из множества возможностей, имеющихся у конкретного человека.

Выбор модели экономического поведения определяется решением индивидов и групп. В связи с этим экономическое поведение рассматривается как активное воздействие на все организационные процессы. Человеческий фактор определяет степень и направление изменения организации, в процессе которого формируется определенный организационный генотип - свойства и характеристики хозяйствующего субъекта, позволяющие ему выживать и развиваться. В число таких свойств входят, в частности, способности к решению сложных организационных проблем, выдвижению креативных инновационных бизнес-идей.

Иными словами, достижение успеха на рынке может быть результатом только творческой активности человека, проактивно взаимодействующего с внешней бизнес-средой. Таким образом, индивид

будет оценивать выгоду, полученную в результате работы своей организации в сложившейся среде, и сравнивать ее с выгодами, которые может принести направление дополнительных ресурсов в перестройку организации (например, внедрение эффективной системы управления знаниями в организации). Вместе с тем следует учитывать то, что подобная реализация индивидуального или группового интереса не свидетельствует об эффективности деятельности реальной организации.

Такая поведенческая гипотеза предполагает не просто выбор из множества существующих возможностей, а их создание, что требует разработки эффективной стратегии и модели развития человеческого капитала организации. Отметим, что отличительная особенность современного этапа заключается в усилении стратегического аспекта управления человеческим капиталом, а это тесно связано с признанием экономической целесообразности капиталовложений в обучение и развитие работников.

В авторском понимании процесс обучения - это приобретение знаний и навыков, т.е. обучение предполагает непрерывное воспроизводство и преобразование знаний, включая изменение отношений между институциональным агентом и институциональной средой, а также структурирование знания и его превращение в специфический продукт организации. В такой интерпретации организационное обучение в большей степени выступает процессом стимулирования и решения сложных задач, чем приобретения и накопления объективно заданной информации.

Процесс обучения рождает гипотезы, иногда ошибочные, причем ошибки могут дать больше возможностей для дальнейшего обучения, чем применение типовых моделей и решений, доказавших свою эффективность в других компаниях. Подобная трактовка процесса организационного обучения связана с тем, что в условиях ужесточения конкуренции использование типовых методов и моделей рыночного поведения не может привести компанию к успеху. В связи с чем все большее значение для достижения организационного успеха начинают приобретать люди, во-первых, наделенные интеллектуальным потенциалом, позволяющим им выдвигать и претворять в жизнь рискованные неочевидные идеи, во-вторых, готовые осваивать и реализующие этот потенциал, в-третьих, способные взять на себя ответственность за результаты.

Таким образом, становится все более актуальным обучение, способствующее формированию "гибких навыков", что подразумевает построение эффективных межличностных коммуникаций, успешную работу в команде, умение принимать важные решения, т.е. качества, спрос на которые высок со стороны лидирующих рыночных секторов: финансового, телекоммуникационного; сферы информационного бизнеса; сферы консалтинговых, маркетинговых и рекламных услуг.

Подобные "гибкие навыки" не могут быть приобретены при получении традиционного базового образования, например в вузах, и, помимо прочего, являются главным основанием для существенных различий в заработной плате работников с одинаковым базовым уровнем образования, поскольку формируются лишь в ходе обучения, построенного на использовании наиболее перспективных образовательных технологий, доказавших свою эффективность на практике в контексте решения сложных проблем конкретной компании. Все это приводит к усилению воздействия на человеческий капитал компании такого важного элемента внешней среды, как рынок труда, на котором прогрессирует тенденция дальнейшего увеличения разрыва в доходах от заработной платы среди разных категорий наемных работников, в том числе внутри однородных образовательных групп.

Работа с человеческим капиталом компании становится все важнее, ибо на современном рынке труда, с одной стороны, специалисты имеют огромную свободу выбора своих работодателей, с другой - в условиях нестабильности институциональной среды происходит диверсификация деятельности компаний, что изменяет институциональные требования к профессиональному уровню специалистов. В свете происходящих институциональных изменений для компаний наиболее востребованными оказываются специалисты, обладающие новыми знаниями и навыками (в данном случае речь идет прежде всего о работниках, занятых интеллектуальным трудом).

Вместе с тем при анализе развития человеческого капитала автор исследует процесс обучения не как фактор дифференциации заработной платы, а как процесс увеличения стоимости человеческого капитала, воплощающийся в разработке новых видов товаров и услуг, внедрении новых технологий и ноу-хау в рабочий процесс компании, способов продвижения брендов, новых видов обслуживания потребителей, открытии новых рыночных ниш и др. Значит, повышение образовательного уровня работников компании рассматривается не в контексте возможного потенциального увеличения их будущего дохода, а как способ повышения эффективности деятельности конкретной компании, что проявляется в первую очередь в создании новых стоимостей и усилении конкурентоспособности компании на целевом рынке.

Следует принимать в расчет то, что специфическое организационное обучение может не только существенно улучшить бизнес-процессы, увеличить имеющуюся совокупность организационного знания, но и усовершенствовать сложившуюся модель развития человеческого капитала, сделав ее более

отвечающей современным рыночным реалиям, и тем самым повысить общую организационную компетентность <1>. В авторской трактовке развитие человеческого капитала становится главной составляющей развития компании в целом, результатом которого становится получение серьезных конкурентных преимуществ на рынке.

<1> Согласно современным представлениям организационная компетентность определяется как способность компании получать конкурентные преимущества благодаря использованию достижений технологического прогресса. Организационная компетентность и технологический прогресс рассматриваются как важные составляющие экономического роста (Е. Карлсон, Е. Теймаз). Причем по своему значению компетентность даже более важна, чем технологический прогресс. Экономическая компетентность компании представляет собой совокупность знаний и навыков ее сотрудников. По мнению автора, именно накопленные опыт и знания и их объединение в мысленных конструкциях персонала компании становятся важнейшими источниками всех типов изменений, в том числе технологических.

В связи с этим, для того чтобы развиваться, компании должны инвестировать в человеческий капитал, т.е. развитие человеческого капитала компании требует значительных инвестиций, что может улучшить все организационные показатели.

На рис. 3.1 представлено влияние инвестиций в человеческий капитал компании на разработку и внедрение новых технологий, создание, продвижение новых товаров и в конечном счете завоевание более высоких рыночных позиций и достижение коммерческого успеха, что станет залогом процветания компании в будущем.

Взаимосвязь достижения успеха организации на рынке с инвестициями в человеческий капитал

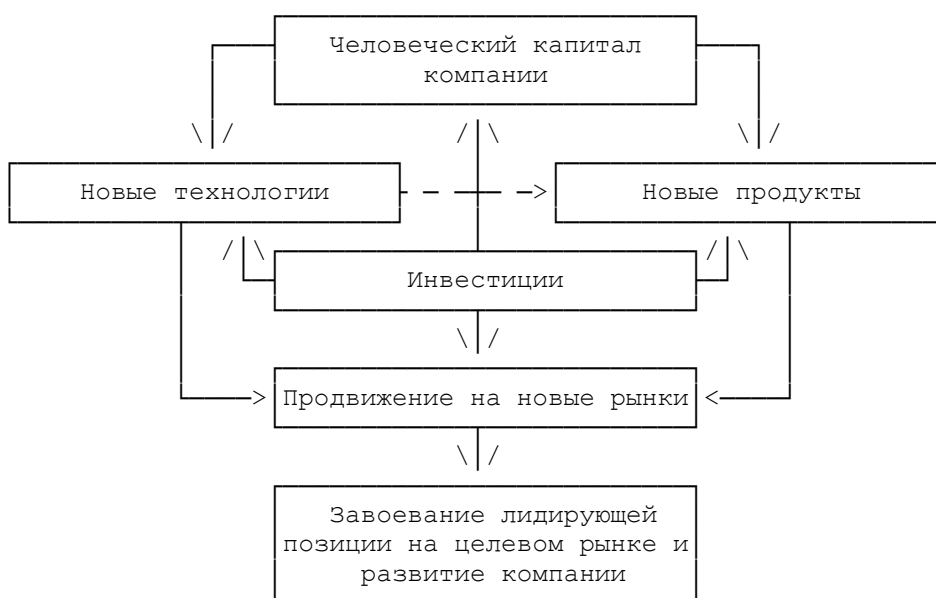


Рис. 3.1

В такой ситуации человеческий капитал компании рассматривается как способность индивидов и групп предлагать неочевидные решения, т.е. становится источником обновления и организационного развития <2>, создания и распространения инноваций разных типов (продуктов, технологий, систем управления организационным знанием и проч.) или структуры управления. В связи с чем свойства человеческого капитала компании наиболее отчетливо проявляют себя в ситуациях, когда сотрудники большую часть времени заняты интеллектуальным трудом и разработкой разнообразных инноваций, что наиболее характерно для интеллектуальных компаний, как правило, сферы инновационного, информационного и телекоммуникационного бизнеса, финансового сектора.

<2> Данная трактовка, предложенная Т. Стюартом, наиболее адекватно отражает сущность

человеческого капитала как экономической категории.

Можно считать полностью доказанным, что развитие человеческого капитала, во-первых, проявляется в повышении интеллектуального потенциала компании в целом; во-вторых, приводит к созданию новых видов организационного капитала, поскольку объективный процесс развития, как правило, направлен на достижение нового специфического качественного состояния при сохранении глубинных сущностных элементов.

В процессе развития осуществляется переход от одного качественного состояния к другому, т.е. исходный объект приобретает свойства, поскольку движущие силы развития заложены в самой структуре объекта, которая одновременно становится источником развития. Каждое новое качественное состояние объекта отражает новый уровень его развития.

Кроме того, внутренние противоречия, проявляющиеся в процессе функционирования объекта, служат очевидным импульсом к качественному изменению исходного объекта. Именно этим и определяется сложность введенного автором понятия "человеческий капитал компании", который является базовым для создания его производных форм: рыночного, структурного и потребительского капиталов компании.

Таким образом, внутренние противоречия человеческого капитала компании, проявляющиеся в том, что, с одной стороны, его владельцем является человек, с другой - результаты (в своем вещественном воплощении) его интеллектуальной деятельности и преобладающая доля доходов от использования его знаний и интеллектуальных навыков переходят в собственность компании (или владельцев физического капитала). В связи с этим закономерно, что результатом разрешения данного внутреннего противоречия становится появление качественно новых форм развития человеческого капитала компании: рыночного, структурного, потребительского.

На рис. 3.2 схематично представлен процесс развития человеческого капитала компании.

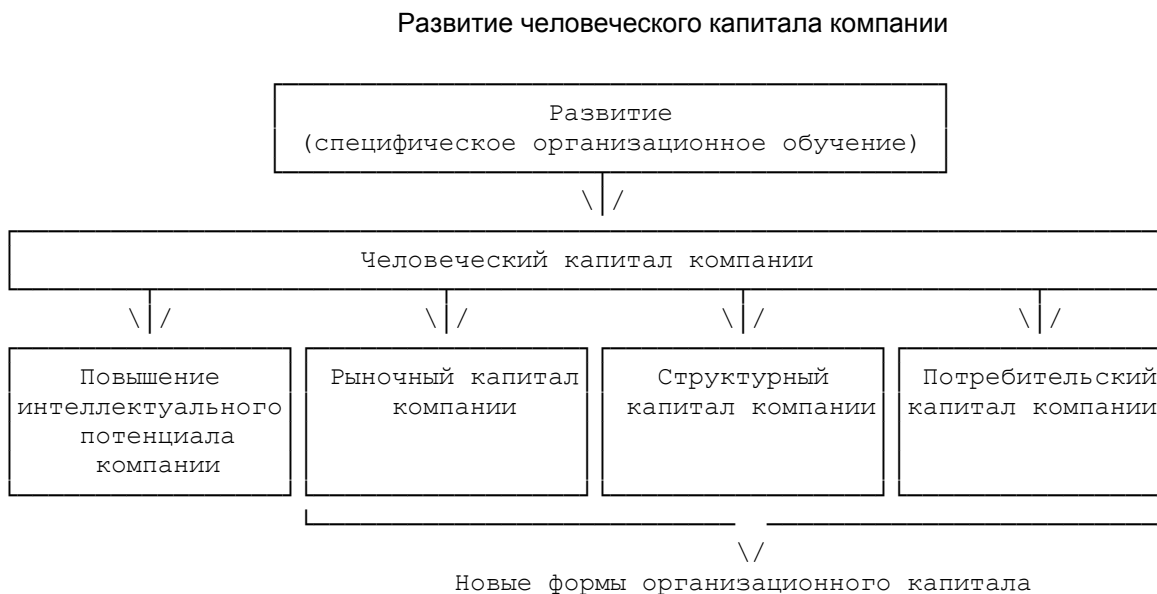


Рис. 3.2

Это позволило сформулировать понятие "развитие человеческого капитала компании". Такое развитие состоит в повышении интеллектуального потенциала компании в процессе институционального обучения (тракуемого как непрерывное воспроизводство, преобразование, структурирование знания и превращение его в специфический институциональный продукт компании); происходит в процессе разрешения противоречий между индивидуальными интересами и интересами всей компании, сложившихся из-за неравномерности распределения доходов от результатов использования человеческого капитала и приводящих к отчуждению части человеческого капитала компании, появлению качественно новых форм (рыночного, структурного, потребительского) и новой институциональной структуры организационного капитала.

Процессы развития человеческого капитала рассматриваются как ключевые составляющие успеха в современной экономике. Об успешности управления развитием человеческого капитала компании можно

судить на основании того, насколько успешно ее сотрудники используют свой интеллектуальный потенциал (а также интеллектуальный потенциал всей компании, включающий в себя также результаты труда прошлых поколений работников) для достижения общеорганизационных целей.

Как уже отмечалось, человеческий капитал компании формируется на основе финансовых показателей, полученных людьми и организациями в процессе производства товаров и оказания услуг. Эти показатели отражают результаты обучения, т.е. приобретения опыта, в том числе опыта совместной работы, который сплачивает сотрудников компании и позволяет им более эффективно решать рабочие задачи, чем это могла бы делать группа людей, никогда не встречавшихся ранее. При этом важными становятся разработка и внедрение эффективной модели развития человеческого капитала компании.

На рис. 3.3 показано взаимодействие общеорганизационной стратегии развития, стратегии управления интеллектуальным капиталом, стратегии и модели развития человеческого капитала.

Взаимодействие общеорганизационной стратегии развития,
стратегии управления интеллектуальным капиталом,
стратегии и модели развития человеческого капитала



Рис. 3.3

Практика последних десятилетий показывает, что одним из важнейших преимуществ, позволяющим компаниям занимать лидирующие позиции на рынке, является максимально полное использование ее персонала. Большая часть процветающих компаний смогла добиться выдающихся экономических результатов за счет последовательного повышения уровня вовлеченности персонала в решение проблем компании, т.е. рассматривая персонал как главный источник достижений в области качества и производительности труда.

Решению многих сложных организационных проблем поможет формирование эффективной стратегии развития человеческого капитала, которая должна быть ориентирована на следующие стратегические приоритеты:

- разработку модели мотивации персонала;
- стимулирование инновационного потенциала персонала;

- построение отвечающей современным требованиям системы организационного обучения персонала;

- создание условий для развития и продвижения сотрудников;

- выявление критериев оценки эффективности развития человеческого капитала компании.

Модель развития человеческого капитала компании должна включать в себя совокупность элементов, которые следует объединить в две тематические программы: программу взаимодействия, программу обучения и развития. При последовательном выполнении перечисленных программ компания получит наиболее мощное конкурентное преимущество - компетентный и лояльный ее целям и корпоративными ценностями персонал.

Программа взаимодействия направлена на достижение ясности и четкости стандартов взаимодействия сотрудников в интересах достижения общеорганизационных целей. В рамках этой подпрограммы, кроме прочего, достигаются цели согласованных стилей управления, постановки задач, обязательных стандартов коммуникации и взаимной поддержки.

Программа обучения и развития выполняет одну из важнейших функций в формировании эффективной модели развития человеческого капитала. При этом наилучший вариант развития персонала - обучение "по месту", т.е. на материале, который предоставляет конкретный рабочий процесс, и знаниях, которые можно тут же использовать по необходимости, другими словами, это обучение в процессе деятельности. Чем быстрее сотрудники смогут применить полученные новые знания и сформированные навыки, тем лучше будет практический результат, в том числе быстрее будут построены эффективные модели организационного действия и созданы стимулы для дальнейшего обучения.

Подтверждением тому могут служить результаты исследования, проведенного Национальной лабораторией обучения США, целью которого была проверка эффективности обучения, т.е. оценивалось количество знаний, сохраненных по завершении обучения, на основе чего был составлен рейтинг типов обучения, представленный в табл. 3.1.

Таблица 3.1. Рейтинг эффективности различных типов обучения

Тип обучения	Процент сохранившихся знаний
Индивидуальное обучение	90
Обучение на практике	75
Дискуссионная группа	50
Демонстрация	30
Аудиовизуальное обучение	20
Чтение	10
Лекция	5

Роль обучения в процессах повышения конкурентоспособности компании и организационного развития возрастает, что обусловлено тремя факторами.

1. Обучение персонала - важнейшее средство достижения стратегических целей компании.

2. Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов компании.

3. Без своевременного и эффективного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным.

Постоянное усложнение бизнес-процессов требует от работников современных компаний приобретения новых деловых качеств и профессиональных навыков в короткие сроки. В связи с этим при построении модели развития человеческого капитала необходимо учитывать целый ряд моментов, главными из которых становятся:

- фокусирование на качестве развития сотрудников;

- применение групповых форм обучения (в том числе основанных на широком применении активных методов);

- формирование благоприятной среды для развития карьеры и творческого потенциала;

- продвижение по карьерной лестнице прежде всего своего персонала;

- поощрение активной позиции;
- формирование "культуры команды".

Основными методами для достижения этих задач выступают:

- уменьшение числа увольнений работников из-за неудовлетворенности работой;
- создание и активное внедрение научно обоснованных методик отбора и найма сотрудников, позволяющих эффективно укомплектовывать компанию квалифицированным персоналом;
- расширение программ ротации и стажировок персонала;
- совершенствование применяемых и внедрение новых перспективных методик обучения;
- активизация процесса сохранения в компании наиболее перспективных работников;
- проведение опережающего обучения, организация своевременного повышения квалификации работников, проведение тренингов с упором на решение стратегических задач, стоящих перед компанией.

Все перечисленное позволит добиться высокого уровня организационной приверженности персонала, поскольку это воплощается в увеличении прибыли, повышении устойчивости компании, улучшении имиджа и других параметров, количество и состав которых определяются в соответствии с миссией и стратегией конкретной компании.

Организационная приверженность выражается в позитивной оценке работником своего пребывания в компании, намерении действовать на благо своей компании, ради ее целей и сохранять свое членство в ней. При этом следует учитывать, что уровень организационной приверженности работника может варьироваться от безусловной преданности, готовности к самоотверженной работе в интересах компании до полного отчуждения от компании, когда она служит лишь как средство удовлетворения личных потребностей. Уровень организационной приверженности оказывает непосредственное влияние на восприятие персоналом организационной среды и собственного пребывания в компании, делая персонал более восприимчивым как к внешнему (заработная плата, льготы), так и к внутреннему (удовлетворенность своей работой, отношения с коллегами) поощрению, связанному с деятельностью в компании.

Компания может получить существенные выгоды от высокой организационной приверженности своих сотрудников, которые в этом случае в большей степени склонны к проявлению творческих способностей, поддержке различных инноваций, что зачастую имеет решающее значение для сохранения конкурентоспособности.

Среди основных преимуществ, которые получают компании с высокой приверженностью своего персонала, можно выделить:

- высокий уровень производительности труда, поскольку хорошая работа считается чем-то самим собой разумеющимся. Более того, по мере роста уровня приверженности происходит соответствующее уменьшение издержек на единицу продукции;
- усиление сотрудничества, поскольку персонал осознает, что для общего блага необходима совместная работа, основанная на сотрудничестве;
- уменьшение количества деструктивных конфликтов. Работники имеют общее видение, чувствуют себя единой командой, что существенно снижает уровень конфликтности, а также конкуренцию внутри команды;
- повышение качества организационных коммуникаций (т.е. меньше создается трудностей в непосредственных контактах работников друг с другом, коммуникации становятся разнонаправленными и более свободными, коммуникативные способности сотрудников существенно улучшаются).

Современная ситуация на рынке требует более тесной увязки процессов обучения персонала и процессов организационного развития, в соответствии с чем происходит изменение отношения к организационному обучению, которое все чаще начинает рассматриваться как инструмент поддержки и реализации корпоративной стратегии. В таком контексте обучение персонала становится важнейшим инструментом, с помощью которого руководство компании получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Это обусловлено тем, что в условиях стремительных изменений рыночной ситуации как никогда компании нуждаются в сотрудниках, которые обеспечат высокий уровень конкурентоспособности. Компании, готовые инвестировать деньги в обучение своих сотрудников, могут рассчитывать на то, что работники, повысившие уровень своей профессиональной подготовки, смогут легче и быстрее решать сложные задачи, настойчивее искать и чаще находить наилучшие ответы на сложные вопросы, лучше справляться с трудностями в ходе выполнения рабочих задач, у них будет выше уровень инициативы, организационной приверженности и готовности творчески применять полученные знания и навыки.

Серьезной проблемой для многих российских организаций является удержание работников, прошедших обучение. Эту проблему можно решить лишь частично за счет более активного внедрения двух программ развития и взаимодействия.

Как показывает практика, разработке модели развития человеческого капитала должны

предшествовать программы кадрового мониторинга и аудита человеческого капитала, результаты которых позволят провести диагностику человеческих ресурсов.

Программа кадрового мониторинга предполагает регулярные аттестации и планирование карьеры. Многообразие оценочных методов велико, но их можно разделить на три основные группы. Методы первой группы направлены на определение потенциальных возможностей человека в целях выявления его профессиональных навыков, опыта, работоспособности и уровня общей культуры. Чаще всего подобные методы используются в случае возникновения вакантной позиции в компании и необходимости заполнить ее из внутренних резервов, не прибегая к поиску новых сотрудников вне организации. Методы второй группы позволяют на основе информации о качестве, сложности и результативности труда сотрудника определить его индивидуальный вклад в общее дело. Полученные результаты позволяют руководству компании сделать вывод о соответствии конкретного специалиста занимаемой им должности. Третья группа методов является своего рода комплексной оценкой сотрудника. Она позволяет определить как индивидуальный вклад работника в конечный результат, так и его потенциальные возможности. Исходными данными для такой оценки выступают корпоративные нормативные документы и специальные методики, например правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, личные дела сотрудников, приказы по кадрам, положение об аттестации, модели рабочих мест, методика рейтинговой оценки, социологические анкеты и психологические тесты.

К вопросам, решаемым в первую очередь в рамках кадрового мониторинга и прогноза, относятся: контроль за изменяющимися формальными показателями (возрастом, стажем, временем, прошедшим после медицинского осмотра, обучения, и проч.); контроль показателей оценки эффективности работы (объем выработки, объем заключенных договоров, сроки сдачи проектов, количество рекламаций и др.); контроль показателей, отражающих собственно профиль работы сотрудника и занимаемой должности; прогноз возрастных изменений в качественном составе персонала, который теперь особенно тщательно учитывается при решении большей части кадровых вопросов.

Результаты программы кадрового мониторинга схематично изображены на рис. 3.4.

Основные результаты эффективной реализации программы кадрового мониторинга

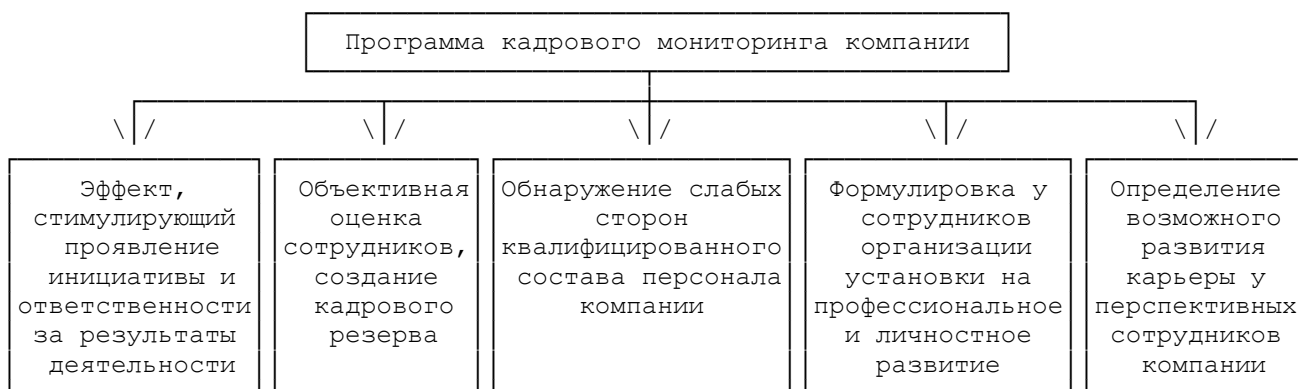


Рис. 3.4

В числе таких основных результатов можно назвать:

- возможность объективно оценить интеллектуальный и трудовой потенциал сотрудников;
- оперативное получение информации о том, какие качества сотрудников наиболее проблемны в текущей ситуации;
- помощь в формулировке целей работников, связанных с их профессиональным и личностным развитием;
- информирование сотрудников о возможностях развития их карьеры или рабочих задач (в некоторых случаях должность сотрудника такова, что нет возможности создать карьерную перспективу и развитие происходит за счет поручения сотрудникам новых функций и повышения ответственности).

Кадровый мониторинг фактически представляет собой оценку кадрового потенциала компании, которая может быть формализована в виде профиля работы сотрудника соответствующего подразделения как набора значений определенных показателей, описывающих знания и навыки, необходимые для выполнения функциональных обязанностей. Таким образом, основу программы

кадрового мониторинга составляет оценка персонала, результаты которой позволят установить, каковы уровень знаний и квалификации персонала, его соответствие выполняемым обязанностям, необходимость обучения и мотивации. Ключевые сотрудники компании, включая топ-менеджмент, должны принимать непосредственное участие в процессе оценки.

Анализ результатов кадрового мониторинга может дать лучшее понимание не только деятельности конкретного работника, но и ситуации в компании в целом, что необходимо для разработки эффективной модели развития человеческого капитала. Отметим, что эти результаты зависят от того, какая цель ставилась и какие методы при этом использовались. Кроме того, некоторые цели кадрового мониторинга могут быть связаны с принятием административных решений, выявлением интеллектуального потенциала сотрудников компании; оценкой их деятельности за определенный период (табл. 3.2).

Таблица 3.2. Главные цели аттестации персонала по основным организационным сферам

Административные решения	Потенциал (развитие)	Деятельность (текущая/за предыдущий период)	Организационно-производственное проектирование	Анализ социально-психологической ситуации
<ul style="list-style-type: none"> - изменение уровня заработной платы; - изменение системы поощрения (наказания); - соответствие занимаемой должности (для последующих административных решений) 	<ul style="list-style-type: none"> - получение обратной связи от сотрудников; - выявление потенциала сотрудников и его соответствия целям компании; - развитие карьеры и личностное развитие; - информация для планирования развития человеческого капитала 	<ul style="list-style-type: none"> - оценка достижения текущих результатов или результатов за прошедший период; - потребность в обучении - выявление рабочих проблем; - улучшение текущей деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> - разделение труда и специализация работ по функциям; - построение эффективной связи между подразделениями компании; - построение системы контроля; - установление стандартов деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> - уровень развернутости социально-психологического потенциала персонала <*>; - степень реализации его в данный момент; - тенденция дальнейших изменений психологического потенциала коллектива

<*> Высокий уровень развернутости социально-психологического потенциала коллектива, которому соответствует и степень его реализации, проявляется при работе с полной отдачей, сохраняет необходимый резерв сил для дальнейшего совершенствования условий и организации труда. Это в сочетании с необходимым резервом сил и удовлетворенностью от ощутимой отдачи открывает перспективу дальнейшего развертывания социально-психологического потенциала коллектива. Высокий уровень развернутости психологического потенциала коллектива при крайне низкой степени его реализации в данный момент связан с несовершенством сложившейся организации труда и управления. Это приводит к свертыванию социально-психологического потенциала коллектива и снижению в целом уровня его профессиональной социально-экономической эффективности, росту неудовлетворенности системой организации и управления и перерастанию этой неудовлетворенности в конфликт. Невысокий уровень развернутости социально-психологического потенциала коллектива компенсируется работой (хоть и устаревшими методами, но с полной отдачей - "на износ"). Данный случай в перспективе сулит срыв в работе и резкое падение социально-экономической эффективности.

Такая оценка персонала необходима, поскольку в современных условиях весь персонал должен владеть деловыми навыками, подтвержденными успешными действиями персонала, направленными на достижение основных организационных целей. Наиболее эффективно эта оценка может быть получена в

ходе аттестации, главная задача которой - развитие всей компании.

Аттестация - кадровые мероприятия, с помощью которых оценивают уровень труда, качества личности, соответствие требованиям выполняемой работы. В процессе аттестации проводится оценка параметров, которые обозначены в должностной инструкции. Аттестация очень важна, она помогает понять, насколько приближена квалификация сотрудников компании к стандартам, прописанным в технологии.

Аттестация персонала представляет собой сложную и длительную процедуру, состоящую из трех этапов: подготовки к оценке, непосредственного ее проведения и подведения итогов. Самым продолжительным по времени и требующим особого внимания является подготовительный этап. Именно от его проработанности во многом зависит эффективность всей процедуры оценки.

Если подготовка к оценке персонала выполнена правильно, то, как правило, сама оценка не вызывает никаких трудностей. Для ее успешного проведения нужно лишь следовать разработанным на предварительном этапе правилам и инструкциям. Завершающий этап оценки - подведение итогов и предоставление обратной связи - также очень важен, поскольку именно он дает начало изменениям в компании.

На основе анализа теории и практики проведения аттестации в российских и зарубежных компаниях были сформулированы цели, задачи, принципы (табл. 3.3) и этапы проведения аттестации (рис. 3.5). Был предложен алгоритм проведения аттестации, представляющий собой ряд последовательных шагов, которые должны предпринять лица, занимающиеся подготовкой и проведением аттестаций персонала. Как правило, в группу по подготовке и проведению аттестации обязательно включают сотрудников службы персонала, руководителей разного уровня.

Таблица 3.3. Принципы проведения аттестации персонала

Принцип аттестации	Содержание принципа
Принцип соблюдения коллективных и личных интересов	Аттестационная комиссия должна объективно оценивать личный трудовой вклад каждого работника в общие финансовые результаты деятельности компании
Принцип объективности оценки профессиональных и личностных качеств оцениваемого	Уровень профессиональных и личностных качеств работника аттестационная комиссия оценивает на основе представленных достоверных показателей и характеристик (отзывов). Не исключается привлечение в качестве эксперта самого претендента на должность. В этом случае ему предлагается оценить свою модель рабочего поведения и профессиональные качества
Принцип определенности предъявляемых при деловой оценке требований	Одновременно с графиком проведения аттестации до работников доводится примерный перечень вопросов и заданий, полный перечень которых вместе с ориентировочными ответами разрабатывает аттестационная комиссия. Эти вопросы должны быть конкретными, соответствовать трудовым функциям оцениваемых и не касаться того, что выходит за пределы их должностных обязанностей и инструкций
Принцип дифференциации предъявляемых к работнику требований	В ходе аттестации комиссия может задавать работникам только вопросы, которые относятся к их профессиональной деятельности, причем для определения возможности дальнейшего продвижения по службе не исключаются вопросы, которые относятся к требованиям для более высокой должности
Принцип гласности	Работник, подлежащий оценке, своевременно должен быть проинформирован о предстоящей аттестации, а после аттестации - о ее результатах

Основные элементы проведения аттестации персонала

Основные элементы проведения аттестации персонала компании

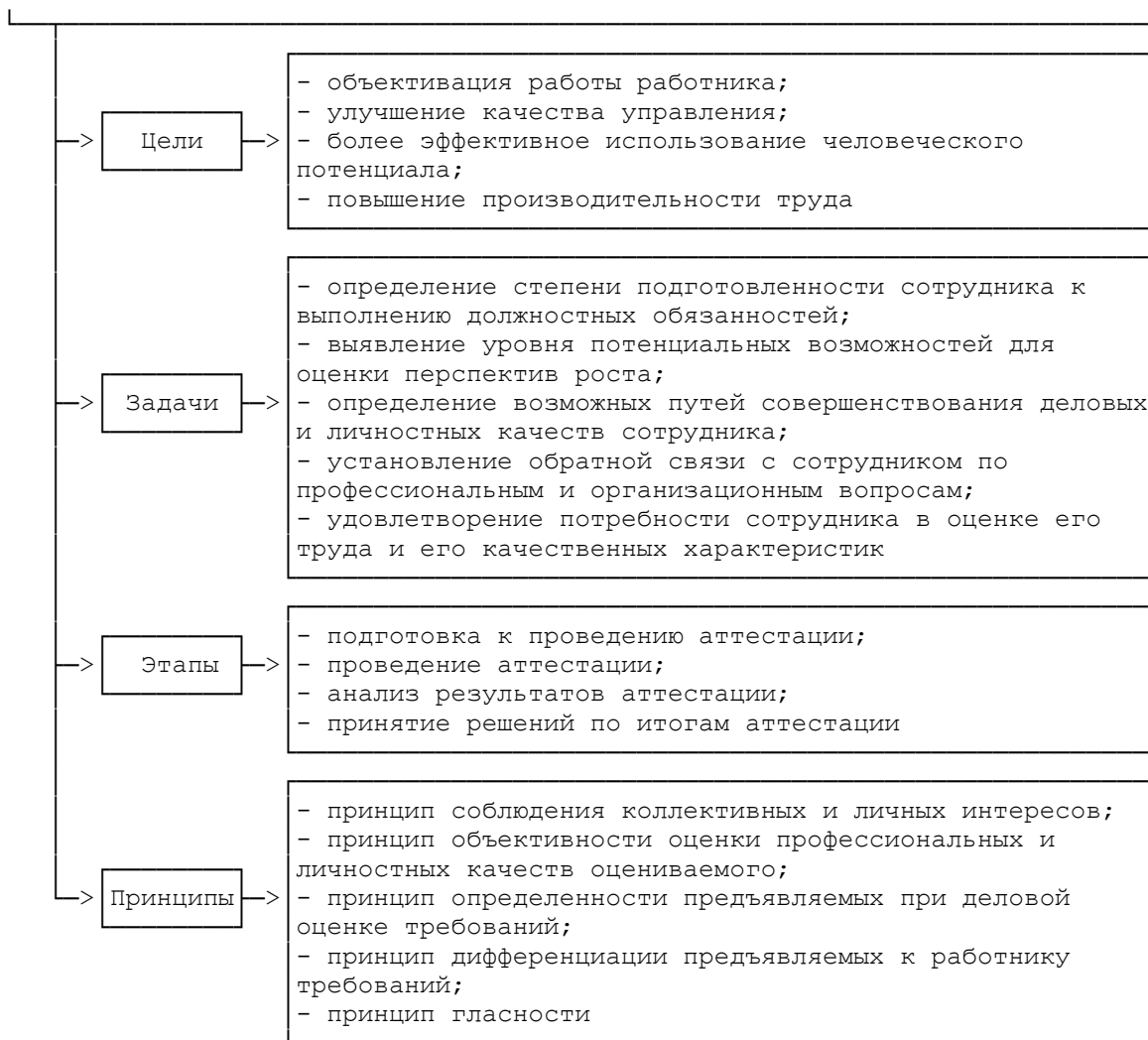
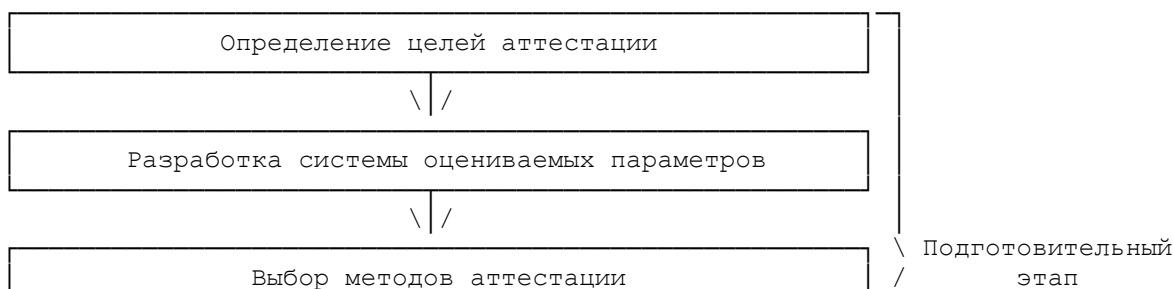


Рис. 3.5

Первый шаг при подготовке к аттестации персонала - установление ее цели (целей). На основе этого определяется ее содержание и разрабатывается система параметров, которые будут подвергаться оценке. Затем выбираются методы, позволяющие оценить данные параметры; осуществляются отбор и обучение лиц, которые будут данную оценку проводить (субъектов оценки). Необходимо также подготовить персонал, которому предстоит проходить процедуру оценки. После выполнения оценки обрабатываются результаты, подводятся итоги оценки и работникам, прошедшим процедуру оценки, предоставляется обратная связь (рис. 3.6).

Алгоритм проведения аттестации



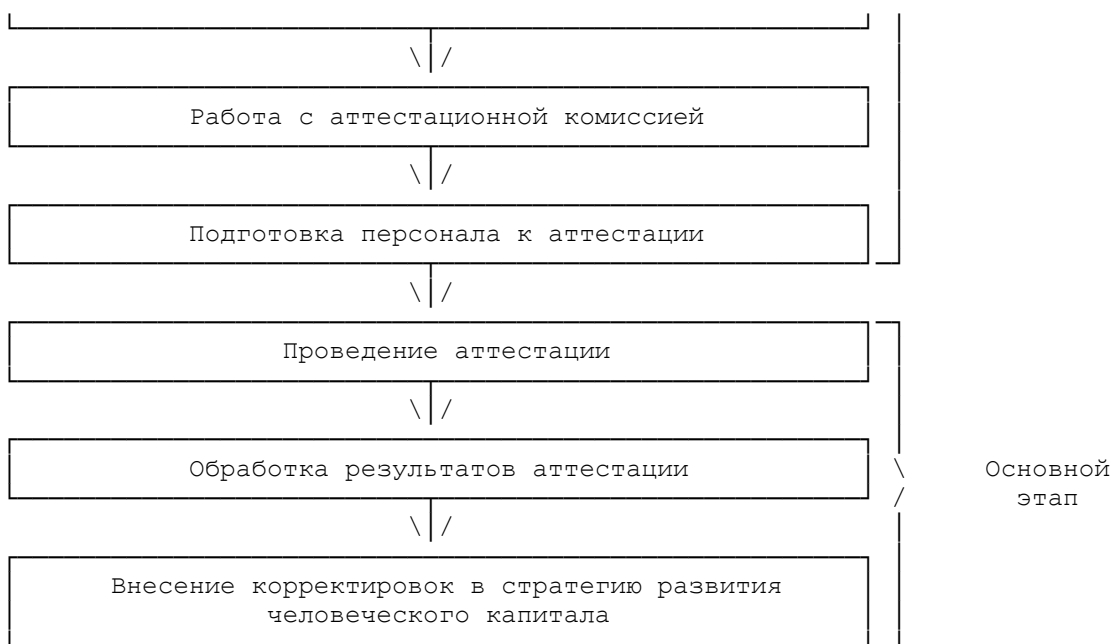


Рис. 3.6

Важный элемент подготовительного этапа аттестации - разработка системы оцениваемых параметров, которая в полной мере зависит от заявленных целей. Например, могут оцениваться деловые и личные качества работника, его интеллектуальный потенциал, качество выполнения рабочих задач.

На основе данного алгоритма была разработана структурированная схема оценки персонала, представленная на рис. 3.7.

Общая схема оценки персонала

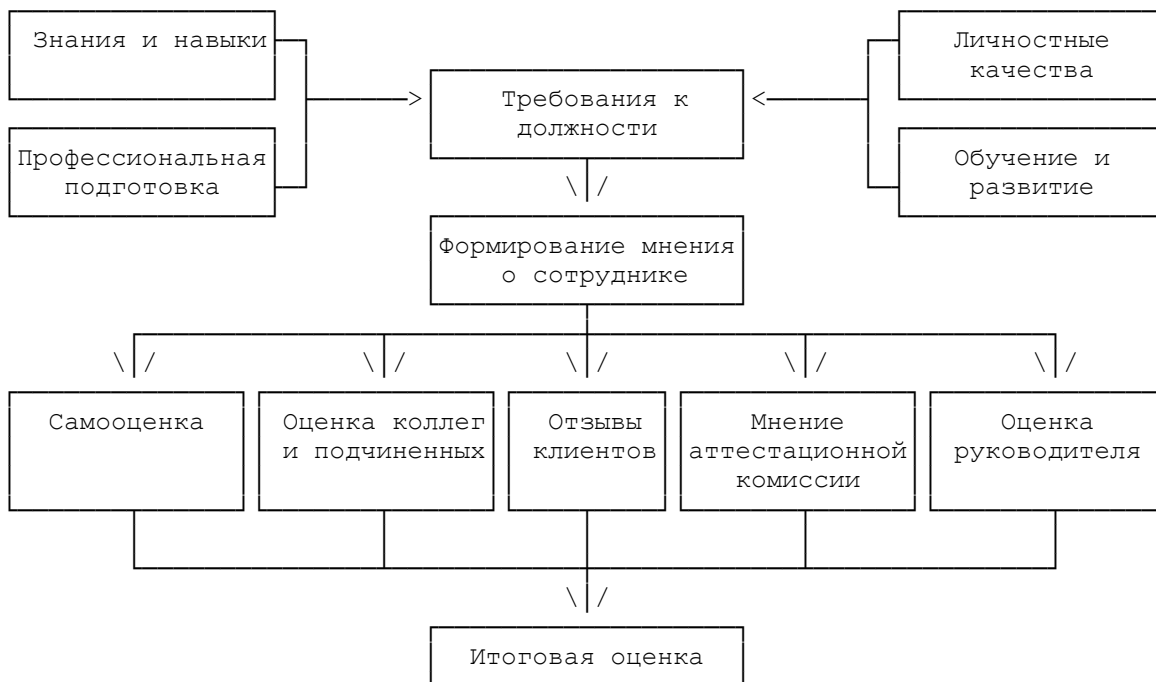


Рис. 3.7

Предлагаемый алгоритм не вполне подходит для оценки менеджеров высшего звена, поэтому в процессе их аттестации рекомендуется использовать метод управления по целям.

Управление по целям (Management by Objectives, MBO) получило в последнее время наибольшее признание и развитие не только как метод аттестации, но и как метод управления, основная идея которого заключается в том, что управление и развитие целенаправленные, т.е. не "искусство ради искусства", а достижение целей компании через постановку целей для каждого сотрудника и согласование таких целей. Это позволяет перейти от ежедневного выполнения должностных обязанностей (ориентации на процесс) к осознанной работе, направленной на важный для компании результат. По мнению Д. Черрингтона, MBO отражает позитивный, проактивный способ управления в отличие от реактивного пути, при этом основной акцент делается:

- на прогнозировании и заострении внимания на будущем организации путем развития долгосрочных организационных целей и стратегических планов;
- на достижении результата, а не на выполнении текущих задач;
- на повышении как индивидуальных компетенций, так и эффективности компании;
- на усилении участия и вовлеченности работников в дела компании [25, р. 189].

Цель применения MBO заключается в том, чтобы дать возможность руководителям и сотрудникам компании оценить и согласовать текущую деятельность, а также будущие цели и возможности их достижения и в соответствии с этим - потребность в обучении и развитии. Благодаря этому можно подготовить программы развития, которые позволят сочетать индивидуальные потребности с целями и задачами компании и отдела. В аттестационную форму рекомендуется включить параметры и показатели, представленные в табл. 3.4.

Таблица 3.4. Параметры и показатели, используемые при проведении аттестации методом управления по целям

Параметр	Показатели
Содержание работы	- основные функции; - ответственность; - роль в подразделении; - индикаторы, по которым оценивается деятельность
Деятельность	- степень достижения поставленных ранее целей; если не полностью, то в чем причина; - вклад в работу подразделения; - возможность максимально использовать свои знания и опыт; препятствия успешной работе; - обучение и его влияние на деятельность; - оценка по основным критериям
Определение целей на последующий период	- требования к целям: конкретные, измеримые, согласованные, реалистичные, а также определенные по времени
Развитие	- потребность в обучении; - организация обучения
Дополнительные параметры	- лояльность к компании (отделу); - инициативность/творческий подход; - достижение ключевых результатов/приоритетов

При использовании MBO в процессе подготовки и проведения аттестации необходимо соблюдать целый ряд требований:

- определить цели и иерархию целей, в том числе цели для конкретных работников с учетом их знаний, желаний, умений, способностей;
- обеспечить согласованность и взаимосвязанность целей на всех уровнях, для этого рекомендуется начинать аттестацию "сверху вниз";
- в ходе первой аттестации по этому методу нельзя оценивать достижение целей (так как они не

были поставлены и зафиксированы ранее), следует обратить особое внимание на анализ деятельности и постановку перспективных целей;

- широко использовать аттестационное собеседование, которому отводится очень важная роль в эффективном проведении аттестации по методу МВО;

- при помощи специальных процедур тщательно структурировать и формализовать проведение аттестационного собеседования;

- как и любую аттестацию, проводить МВО не реже одного раза в год, но в отличие от других методов МВО при налаженном аттестационном процессе можно проводить и ежеквартально.

Метод МВО наилучшим образом подходит для творческих и управленческих видов работ, которые трудно описать количественными и качественными показателями [70, р. 128]. Схематично процесс аттестации при помощи метода МВО представлен на рис. 3.8.

Использование метода МВО в ходе аттестации управленческого персонала

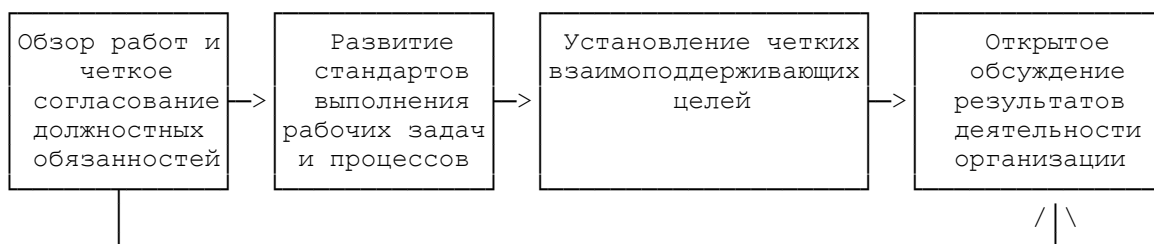


Рис. 3.8

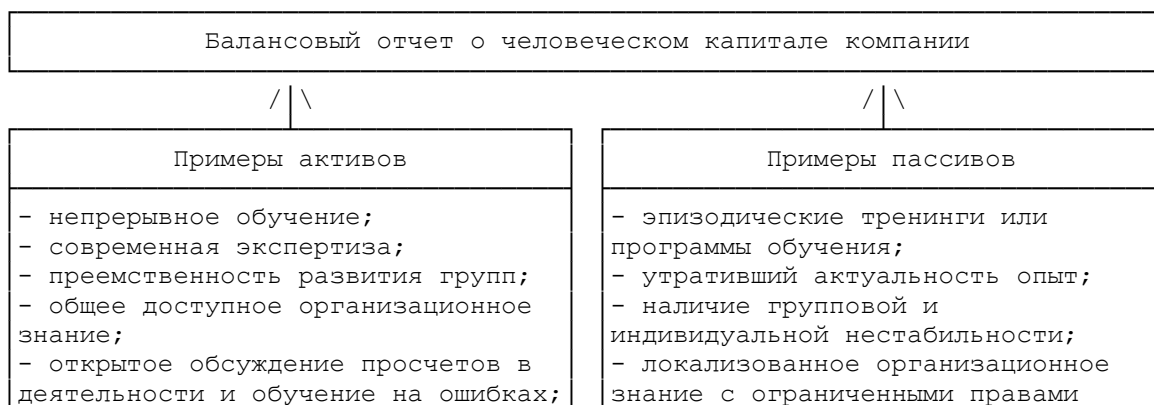
Анализ результатов аттестации может дать лучшее понимание не только деятельности конкретного работника, но и ситуации в компании в целом, что необходимо для разработки эффективной модели развития человеческого капитала компании.

Однако эти результаты зависят от того, какая цель ставилась и какие методы использовались. Таким образом, по итогам аттестации, предшествующей разработке и внедрению модели развития человеческого капитала, следует составить подробный план действий. Например, поскольку развитие непосредственно связано с обучением, необходимо выявить потребности в обучении сотрудников, а также предложить план такого обучения. По результатам аттестации в отношении конкретного работника можно сделать обоснованные выводы о потребности в обучении и развитии.

По результатам формируется "балансовый отчет" о человеческом капитале компании, включающий активы и пассивы <1>. Примеры возможных активов и пассивов "балансового" отчета о человеческом капитале показаны на рис. 3.9.

<1> Первым предложил Мэйо в 1998 г.

Пример активов и пассивов балансового отчета о человеческом капитале компании



<ul style="list-style-type: none">- широкое сотрудничество и взаимопомощь;- низкий уровень потери интеллектуальных сотрудников <*>;- прогрессирующая карьера как результат развития с учетом организационных потребностей;- организационная открытость, ориентация всех подразделений на потребителя;- гибкая организационная структура, способствующая появлению точек роста	<ul style="list-style-type: none">доступа;- сложившаяся практика поиска виновных в собственных ошибках;- изолированность и отказ сотрудничать, в том числе в передаче знаний и опыта;- высокий отток работников, занятых высокоинтеллектуальным трудом;- преимущественно личное развитие без учета организационных потребностей;- исключительное внимание к решению личных проблем;- жесткая организационная иерархия
---	---

<*> Потеря - увольнение или уход из компании.

Рис. 3.9

Эффективная стратегия развития человеческого капитала компании должна базироваться на информации об имеющихся способностях и оценке будущих потребностей персонала и концентрироваться на максимизации активов и минимизации пассивов. Модель развития человеческого капитала нужно разрабатывать с учетом общеорганизационной стратегии и наиболее значимых корпоративных стандартов, которые задают модель поведения, формирующую неповторимый индивидуальный стиль компании. От того, насколько успешно выбраны и разработаны эти стандарты, зависят не только принципы построения деловых и межличностных отношений в компании, но и внешний имидж самой компании. Стандартизации может подлежать как внутренняя, так и внешняя жизнедеятельность в компании. Введение в компании тех или иных стандартов позволяет эффективнее реализовывать конкретные функции системы управления человеческим капиталом, например подбор, развитие, оценку сотрудников компании.

Следует принимать во внимание, что управление развитием интеллектуального капитала представляет собой стратегически важное понятие. В современном понимании стратегия - это не борьба за структурные позиции, а конкуренция на уровне знания компании и постоянное обучение. В соответствии с этим стратегия интегрируется в процессы, персонал и возможности современных компаний.

Выводы

1. Наметившиеся на пороге нового тысячелетия изменения в корпоративном управлении, вызванные глобализацией рынков и структуры промышленности, сдвигами в архитектуре рабочих мест и демографии рабочей силы, ориентацией на высокие доходы собственников, быстрыми и непрерывными организационными и технологическими изменениями, охватывают не только бизнес в целом, но и стратегию развития человеческого капитала в конкретных компаниях.

2. При разработке стратегии и модели развития человеческого капитала следует учитывать специфику современных компаний, в которых в последние десятилетия произошли существенные изменения. Анализ реальной организационной практики свидетельствует о том, что успешное функционирование любой компании зависит от гораздо большего количества факторов, причем ключевым фактором, который приводит в движение всю организационную систему, является персонал.

3. Компания представляет собой систему устойчивых отношений между ее сотрудниками и формирует согласованное упорядочение их взаимодействий на основе формально установленных или неформально существующих норм и правил и в соответствии с этим обладает особым механизмом их реализации. Изменение сущности компании происходит поступательно в результате накопления определенного практического опыта осуществления взаимосвязей разных типов в процессе достижения общеорганизационных целей наиболее оптимальным способом.

4. Развитие человеческого капитала становится главной составляющей развития всей компании, результат которого - получение серьезных конкурентных преимуществ на рынке. В связи с этим, для того чтобы развиваться, компании должны инвестировать в человеческий капитал, т.е. развитие человеческого

капитала компании требует значительных инвестиций, что может улучшить все организационные показатели.

5. Внутренние противоречия человеческого капитала компании, проявляющиеся в том, что, с одной стороны, его владельцем является человек, с другой - результаты (в том числе в вещественной форме) его интеллектуальной деятельности, и преобладающая доля доходов от использования его знаний и интеллектуальных навыков переходит в собственность компании (или владельцев физического капитала). В силу этого закономерно то, что результатом разрешения этого внутреннего противоречия становится появление качественно новых форм развития человеческого капитала компании: рыночного, структурного, потребительского.

6. Как показывает практика, разработке модели развития человеческого капитала должно предшествовать выполнение программ кадрового мониторинга и аудита человеческого капитала, результаты которого позволят провести диагностику человеческих ресурсов.

7. Программа кадрового мониторинга предполагает регулярные аттестации и планирование карьеры. Многообразие оценочных методов очень велико, но их можно разделить на три основные группы. Методы первой группы направлены на определение потенциальных возможностей человека в целях выявления его профессиональных навыков, опыта, работоспособности и уровня общей культуры. Методы второй группы на основе информации о качестве, сложности и результативности труда сотрудника позволяют определить его индивидуальный вклад в общее дело. Третья группа методов - это своего рода комплексная оценка сотрудника.

8. Кадровый мониторинг фактически представляет собой оценку кадрового потенциала компании, которая может быть формализована в виде профиля работы сотрудника соответствующего подразделения как набора значений показателей, описывающих знания и навыки, необходимые для выполнения функциональных обязанностей.

9. Анализ результатов кадрового мониторинга может дать лучшее понимание не только деятельности конкретного работника, но ситуации в компании в целом, что необходимо для разработки эффективной модели развития человеческого капитала. На основе результатов формируется балансовый отчет о человеческом капитале компании, включающий в себя активы и пассивы. Эффективная стратегия развития человеческого капитала компании должна базироваться на информации об имеющихся способностях и оценке будущих потребностей персонала и концентрироваться на максимизации активов и минимизации пассивов.

Глава 4. ЗНАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ КОНТЕКСТЕ

Огромное и все возрастающее богатство знаний разбросано сегодня по всему миру. Этих знаний, вероятно, было бы достаточно для решения всего громадного количества трудностей наших дней - но и они рассеяны и неорганизованы. Нам необходима очистка мышления в своеобразной мастерской, где можно получать, сортировать, суммировать, усваивать, разъяснять и сравнивать знания и идеи.
Герберт Уэллс, 1940 г.

Процветающие компании стремятся быстрее, чем конкуренты, получать больше знаний о характере своего внешнего окружения и внутренней среды, их взаимосвязи. Организационное знание стало важным понятием для компаний, которые сталкиваются с активным давлением конкуренции, высоких технологий и рынка. В современной деловой динамичной среде компании стремятся получать новые знания для того, чтобы лучше ориентироваться в условиях неопределенности внешней бизнес-среды и достигать более высокого уровня конкурентоспособности. В своих границах каждая компания должна стремиться к лучшему пониманию источников своих компетенций.

И вне границ своей деятельности компании должны совершенствовать знания о потребителях, поставщиках, конкурентах, технологиях, экономической обстановке и т.д. Организационное знание - это сочетание точной и объективной информации с интуицией, ценными навыками сотрудников компании. Успех способствует только компаниям, которые используют инструменты, заставляющие работать совокупное организационное знание в целях обеспечения развития и поддержки сформированной клиентской базы.

Интерес к этому аспекту деятельности компаний обусловлен тем, что именно знания составляют главную ценность наступающей эпохи. В настоящее время основополагающим критерием социально-экономической мощи государства становятся общие для всех возможности создавать,

применять и развивать инновационные знания. В современной экономике знания:

- приобретают значение важнейшего экономического ресурса;
- играют роль ценнейшего стратегического актива корпораций и одного из основных орудий конкурентной борьбы;
- становятся товаром повышенного спроса с фактически неограниченным рынком сбыта;
- придают информационную направленность экономическому росту;
- выступают необходимым условием динамичного развития компаний.

В этих условиях основной задачей компаний становится создание предпосылок для интеграции специальных практикоориентированных знаний персонала, партнеров, клиентов, конкурентов и других институциональных субъектов в единое целостное организационное знание.

Примечание. Продуктивное использование в деятельности процветающих компаний знаний, информационных и творческих способностей персонала становится решающим фактором их стратегического роста, а одна из главных разновидностей корпоративной собственности превращается в собственность интеллектуальную. Это объективно вызвано тем, что, став ядром новых экономических явлений и процессов, знания и информация приобрели значение наиболее перспективного и выгодного объекта собственности, качественно изменив традиционный рынок прежних имущественных ценностей. Наряду с традиционными его объектами, предоставляемыми природными ресурсами и результатами материального производства, образовалась новая, растущая ускоренными темпами совокупность собственности, включающая в себя результаты интеллектуальной деятельности.

Понятие "знание" имеет достаточно широкое толкование, поэтому, прежде чем приступить к анализу организационного знания, требуется как можно более точно определить его содержание. С этим связана необходимость классификации знаний.

Широко распространено деление знаний на теоретические - абстрактные обобщения, выступающие в виде теорий, правил, тенденций, законов, и прикладные, непосредственно используемые в практической деятельности. Также различают знания, имеющие долговременное значение, и знания, представляющие недолговечный или скоропреходящий интерес.

М. Шелер выделил три категории знаний: знания, необходимые для действия или контроля, знания, приобретаемые для общего образования, и знания для высоких духовных целей [138, с. 41]. М. Поланьки разделяет знание на "явное" и "неявное" и детально анализирует последнее (В. Макаров). Российские исследователи выделяют первичный базовый сектор знаний, в котором вырабатываются и распространяются новые знания: образование, научные исследования, опытно-конструкторские разработки, разработки программного обеспечения. А. Даунс, которого интересовали преимущественно политические знания, разграничивает две основные группы. К первой группе относится информация, добываемая исключительно в целях удовлетворения любознательности; информация, используемая для принятия решений. Вторая делится на производственную, потребительскую и политическую информацию [31, р. 215].

Примечание. Необходимо отметить различие между неявными и явными знаниями. Неявные знания трудно охарактеризовать: они зачастую заключены в интуиции и в не поддающихся анализу опыте, навыках, привычках. Неявными знаниями могут обладать один человек или группа людей. Явные знания легко выражаются четкими данными, сообщениями, словами и числами. Явные знания в большей степени систематизированы, закодированы и, следовательно, легче извлекаются из локальных и глобальных баз данных. Неявные и явные знания - это существенные компоненты при разработке стратегии управления знаниями. "Открытый" компонент знания, например технического знания, состоит из схем, чертежей и спецификаций, тогда как "скрытый" содержится в умах людей. Выражение "мы знаем больше, чем можем выразить" свидетельствует, что "скрытая" информация в значительной части не поддается кодировке, т.е. записи, позволяющей копировать и переносить информацию. "Открытые" знания сравнительно легко хранить (в печатной продукции, дисках, мультимедиа, кассетах) и передавать. Для передачи "открытых" знаний используются чтение, просмотр телевизионных передач, компьютер и др. Абстрактный и неосязаемый (intangible) характер "скрытых" знаний делает их хранение и передачу гораздо более сложным делом. Значительный объем информации, ранее не поддававшейся кодировке, становится широко доступным через развитие новых технологий: мультимедиа и компьютерные сети [99].

Ф. Махлуп использует в качестве критерия субъективное значение знаний для познавшего и, соответственно, выделяет пять видов знаний:

- 1) практические знания - то, что имеет значение для работы, принятия решений и действий;
- 2) интеллектуальные знания - те, которые удовлетворяют интеллектуальные потребности,

считающиеся признаком широкого гуманитарного и естественно-научного образования и общей культуры;

3) будничные и "развлекательные" знания - то, что удовлетворяет мелкое любопытство или потребность в непритязательных развлечениях и эмоциональном возбуждении;

4) духовные знания - то, что относится к познанию Бога и путей спасения души;

5) ненужные знания - то, что лежит вне сферы интересов познающего, обычно приобретаетслучайно и удерживается в памяти бесцельно [66, р. 51].

Таким образом, существует множество классификаций знания, каждая из которых служит определенной цели. Кроме названных используют и другие критерии: по происхождению, по способу приобретения субъектом.

Примечание. Другими критериями классификации знаний являются связь с субъектом (в зависимости от чего различают: знания как способности или знания, воплощенные в человеке, - внешне выступают в виде умственных способностей, умений и навыков их владельца; знания как продукт, или знания, не воплощенные в человеке); способ экономической реализации (знания, которые необходимо предоставить другим субъектам: такие знания, в отношении которых экономическая реализация собственности возможна, только если ими овладеют другие субъекты. В подавляющем большинстве случаев для того, чтобы получить выгоду от обладания этими знаниями, собственник сознательно передает их другим субъектам; знания, которые необходимо оградить от других субъектов: знания, в отношении которых экономическая реализация собственности требует ограничения доступа к ним со стороны других субъектов. Овладение такими знаниями другими лицами влечет за собой для собственника утрату выгод от единоличного обладания ими, а в некоторых случаях может привести к материальным или иным потерям. К объектам этой группы относятся изобретения, полезные решения технических задач, ноу-хау, сведения, составляющие коммерческую тайну, и др. Если распространение указанных знаний необходимо для собственника, то осуществление прав собственности на данные объекты направлено на предотвращение присвоения их другими субъектами, так как смысл обладания этими объектами состоит в единоличном характере обладания этими объектами).

По происхождению выделяют:

- знания как результат интеллектуального труда, или интеллектуальные продукты;

- знания, не являющиеся результатом интеллектуального труда, или определенные виды информации.

В основе данного разграничения лежит различие понятий знания и информации. Это различие достаточно трудно определить, так как знания и информация представляют собой совокупность сведений о чем-либо. Сравнивая две названные категории, Ф. Махлуп отмечал, что информировать - значит передавать знание. Акт информирования осуществляется в целях надления знаниями другого, т.е. информация - это знания, предназначенные для передачи. Таким образом, знание - это нечто статичное, устойчивое по сравнению с информацией, которая предполагает мобильность, динамичность.

Примечание. Если мы возьмем для анализа сведения определенного содержания, то, с одной стороны, их можно представить как результат целесообразного, созидательного действия человеческого интеллекта, в ходе которого посредством выполнения мыслительных функций сравнения, абстракции, обобщения, суждения, заключения и др. происходит усвоение или создание новых знаний на основе уже имеющихся. Это совокупность знаний, обладающая целостностью и логической завершенностью, или интеллектуальный продукт, например результат маркетинговых исследований. С другой стороны, эти же сведения являются информацией, которая может быть передана и использована другими лицами. В такой трактовке информация - это "копия", снятая с поверхности знаний и готовая к неограниченному перемещению во времени и пространстве.

По способу приобретения субъектом знания подразделяются на три группы:

1) знания, получаемые посредством передачи. В этом случае процесс их присвоения сводится преимущественно к воспроизведению знаний у новых людей, т.е. передача знаний от "имущих" к "неимущим". Как правило, такое приобретение выражается в том, что "неимущий" субъект слушает, смотрит или читает. Ни форма, ни содержание этих знаний не меняются. Они могут вызвать ответную реакцию и послужить поводом для дальнейших рассуждений субъекта, стать мотивом и руководством к действию. Однако все это выступает как следствие, не имеющее непосредственного отношения к существу самих переданных знаний;

2) знания, полученные путем "научения" или усвоения. Данный процесс сводится к тому, что приобретаемые знания подвергаются определенному воздействию со стороны субъекта: группировке, сложению и иной переработке, ведущей к определенным результатам. Однако эти действия зависят не от

личного желания, намерений или устремлений объекта, а исключительно от лежащих в основе таких действий правил. Процесс "научения" предполагает личный вклад и участие познающего субъекта. По сравнению с предыдущим это более сложный процесс, поскольку овладение такими знаниями происходит не только посредством их получения извне, но и благодаря последующей обработке самим субъектом;

3) знания, полученные путем создания ("сотворения"). Последний процесс сводится к тому, что знания, получаемые субъектом любым способом или уже имеющиеся у него, он преобразует при помощи интеллектуального труда в новые знания, которые ранее никогда не встречались в его опыте.

В последнем случае субъект не просто пользуется собственными идеями и догадками, а вкладывает столько своего гения и творческого воображения, что между теми знаниями, которые он использовал, и теми, которые в результате получил, можно установить лишь слабую и опосредованную связь. Создавая новые знания, субъект не следует традициям и устремлениям <1>.

<1> Способность посредством глубокого понимания и сознания действительности порождать качественно новые знания играет важнейшую роль в поступательном развитии человеческого общества в целом и гарантирует экономический, научный, культурный прогресс.

Как специфический институциональный продукт организационное знание включается в процесс деятельности компаний в разных формах. Инвестиции в знания создают условия для качественных организационных прорывов к новым открытиям и их практическому приложению. В рамках институциональной теории развития человеческого капитала автор проводит различие между общими и специальными знаниями, привязанными исключительно к конкретной форме или виду деятельности, поскольку процесс воспроизводства знаний становится ключевым структурным элементом процветающей компании.

Современный взгляд на экономические процессы предполагает, что общество в целом и компания в частности умеют работать со своими знаниями, т.е. эффективно управлять ими. Баланс между знаниями и ресурсами настолько сместился в сторону знаний, что они становятся одним из самых важных факторов достижения успеха и обеспечения стабильности организационного роста и развития. Основа эффективности современной компании заключается в генерации знания, т.е. в создании знания путем переработки информации, получаемой из внешней среды. Источником генерации нового знания выступает интеллектуальная активность персонала, основанная на знании, т.е. способность собирать, накапливать и перерабатывать все нарастающие потоки информации. При этом необходимы две составляющие: соответствующий интеллектуальный потенциал человека и его способности к спецификации: новое знание должно быть открыто (генерировано), а затем применено к решению специфических задач в конкретном организационном контексте <2>.

<2> Знать - это то же, что делать, или, если развивать мысль, основополагающие структуры успешного достижения результата, обучения, интеллектуального консультирования и того, что мы называем научным методом, идентичны с точки зрения логики (неопубликованный меморандум, который использовался на Межуниверситетской программе в Бельгии) [88, р. 22].

Таким образом, приращение стоимости в современных компаниях связано не столько с физическим движением материальных факторов производства, сколько с движением информации и знаний, поскольку интеллектуальная активность персонала в производственном процессе получает новое функциональное свойство, выступая основным нематериальным фактором производства, генерирующим знание. Результатом становится развитие человеческого и (в дальнейшем на его основе) формирование интеллектуального капитала компании, т.е. аккумуляция знаний, которые могут быть использованы для получения разного рода преимуществ перед конкурентами. При этом большое значение приобретает процесс объективации знания, т.е. процесс превращения знания из субъективной реальности в объективную, связанную с определенными материальными носителями.

В этом случае знание может воплощаться в формах развития человеческого капитала: в техническом оборудовании, структуре менеджмента, принципах организации рабочих процессов, зафиксированных в документальных формах (брендах, патентах, программах, результатах исследований и т.д.), а также в форме достижения большей организационной эффективности (повышении профессионального уровня персонала, рациональном использовании рабочего времени, увеличении творческой и интеллектуальной составляющей в процессе выполнения рабочих задач).

Все это привело к формированию "индустрии знаний" и ее выделению в самостоятельную сферу деятельности современных компаний, в рамках анализа которых была разработана экономическая модель (Г.Д. Курц, Н. Сальвадори) <1>, демонстрирующая роль знания в процессе повышения организационной эффективности. Главная идея модели заключается в том, что между текущим

потреблением и знаниями, которые могут быть использованы для увеличения потребления в будущем, происходит своеобразный обмен, т.е. в производстве нового знания, которое будет использовано в последующем периоде, сегодня необходимо инвестировать дополнительные ресурсы <2>. Аккумуляция таких ресурсов неизбежно ограничивает текущее потребление. На основе данных утверждений выводится уравнение:

$$k_i = G (I_i \times K_i),$$

где I_i - вероятностный объем ресурсов, которые могли бы быть потрачены на прошлое потребление, но были инвестированы компанией (I) в создание нового знания и тем самым исключены из прошлого потребления; K_i - имеющийся у компании запас знания.

<1> Исходным материалом для этой модели послужила работа К. Эрроу, посвященная обучению в процессе практики.

<2> Модель строится на допущении того, что знания количественно измеримы и не обесцениваются [62, р. 68].

В соответствии с этим можно вывести функцию потребления (Y_i) для компании:

$$Y_i = F (k_i \times K \times x_i),$$

где K - накопленный в экономике в целом запас знаний; x_i - все остальные ресурсы/факторы, кроме знаний.

Функция рассматривается как однородная первой степени для k и x и как неоднородная степени большей, чем первая, для K . При этом принимается допущение, что предложение других (помимо знаний) факторов является постоянным. Это означает, что знания становятся единственным капитальным ресурсом/фактором, не теряющим своей стоимости в процессе производства.

Глубина радикальных перемен, происходящих в современных компаниях, связана в первую очередь с процессом замещения труда знаниями, который состоит в том, что в условиях, когда знания вовлекаются в практическую переработку ресурсов, именно знания, а не труд начинают выступать в качестве главного источника увеличения стоимости. Вследствие этого компания (особенно инновационная) превращается в систему, функционирующую на основе обмена знаниями и их взаимной оценки. Это стало базой для построения модели генерации организационного знания, обеспечивающей рост и развитие компаний посредством производства новых знаний. Данная модель опирается на совокупность следующих положений:

- каждая новая идея требует определенных инвестиций в нематериальные активы;
- сумма таких инвестиций будет снижаться со временем, так как производящая знания индустрия может продолжать эксплуатировать постоянно увеличивающийся запас знаний и умений (т.е. давать большее количество идей при неизменных инвестициях);
- цена новых идей определяется объемом инвестиций, вкладываемых в индустрию знаний, а также интенсивностью и эффективностью их использования;
- более "дешевые" новые идеи увеличивают скорость производства новых товаров и услуг, что повышает благосостояние целевых потребителей вследствие большего выбора и лучшего качества продуктов;
- индустрия знаний использует существующий запас знаний и очень значима для процессов развития и увеличения стоимости человеческого капитала компании.

Использование модели генерации организационного знания имеет большое значение для идентификации процессов развития человеческого капитала компании, поскольку в рамках современных компаний знания становятся основным фактором увеличения человеческого и, соответственно, интеллектуального капитала компании, без чего сегодня невозможно добиться лидирующих рыночных позиций. Однако несмотря на то, что знания являются важной составляющей интеллектуального капитала, для них достаточно сложно очертить четкие границы, хотя наиболее эффективные пользователи организационных знаний усиливают его в тысячи раз.

Описанные тенденции связаны с имманентными свойствами знаний <1>, которые, во-первых, используются прежде всего для производства нового знания; во-вторых, по сравнению с традиционными ресурсами, имеющими свои потенциальные ограничения и убывающими при потреблении <2>, знания не имеют ограничений и в процессе производства не убывают, а увеличивают свой объем. В-третьих, в отличие от других объектов купли-продажи одни и те же знания могут быть проданы неограниченное количество раз (ограничения заключаются лишь в количестве потенциальных потребителей, а не в самом

объеме знаний, который по мере потребления не только не утрачивает, а даже может существенно увеличить свою стоимость).

<1> Выделяют имманентные черты знаний как особого вида ресурсов: общественное благо; изобилие, "нередкость" знаний; неубываемость по мере использования; неотчуждаемость; внепространственность; отсутствие соперничества в потреблении; безвозвратность передачи знаний; независимость стоимости создания знаний от интенсивности их дальнейшего использования; зависимость знаний от времени - мгновенное распространение и быстрое устаревание; отсутствие возможности объективной оценки знаний до их получения; отсутствие зависимости между вложением знаний (и других видов ресурсов) в производство новых знаний и результатом; вариативность использования.

<2> В отношении всех ресурсов существует закономерность: чем более редок ресурс, тем выше его стоимость. В отношении знаний такой однозначной зависимости нет. Более того, зачастую рост объема распространения определенного знания значительно повышает его стоимость, поскольку все больше людей хотят обладать этим знанием. Это одинаково применимо ко всем типам организационного знания, которые представлены далее.

Превращение организационного знания в капитал означает, что владение им позволяет компании - основному носителю такого знания получать регулярный доход от его использования. Это приводит к тому, что научные знания и специализированные уникальные навыки их носителей становятся главным источником и ключевым фактором развития как материального, так и нематериального производства. При этом главной проблемой становится поиск путей повышения темпов прироста знаний и оптимизации их использования, поскольку именно увеличение объема накопленных знаний и их эффективное применение в процессе разработки и продвижения инновационных бизнес-идей становятся **основным** фактором повышения конкурентоспособности компании.

Современная динамика деловой активности обусловлена появлением разных видов инновационной деятельности, в которой ведущую роль играют процессы обучения, в ходе которых как раз создаются новые технологии генерирования, передачи и применения организационного знания. Таким образом, фокусируя внимание в первую очередь на процессах обучения и накопления знаний в компании, выделяется институциональный аспект знаний как одного из важнейших организационных ресурсов. В этих условиях компания становится экономическим институтом, интегрирующим знания.

При анализе распространения знаний во внешней бизнес-среде компания рассматривается как внутриорганизационный рынок знаний, на котором выделяются три категории участников: покупатели, продавцы и брокеры знаний (Л. Прусак) [85, р. 126].

Следуя подходу, предложенному Лари Прусак, можно сказать, что покупатели знания - это сотрудники компании, уровень компетенции которых недостаточен для выполнения текущих рабочих задач или решения сложных организационных проблем (те, кто нуждается в знании для решения проблемы, сложность и неопределенность которой не допускает легкого ответа). Продавцы знания - это инструкторы, тьюторы, тренеры, непосредственно проводящие процесс обучения, или другие лица, владеющие уникальным знанием (лица, имеющие репутацию экспертов относительно тех или иных процессов или явлений). Брокеры знания - это сотрудники службы развития персонала или топ-менеджеры, стимулирующие обмен знаниями между своими сотрудниками, т.е. лица, которые осуществляют связь между покупателями и продавцами - теми, кто имеет знания.

Источником формирования новых знаний в компании служит процесс развития и обучения, который предполагает непрерывное воспроизводство и преобразование организационного знания, включая изменение отношений между компанией и внешней средой, а также применение новых форм познания и фильтрации информации. Согласно такому подходу именно обучение становится важнейшим фактором организационного изменения и развития.

Компании должны развивать свои способности, основанные на знаниях, поэтому они должны не просто обучаться, но делать это быстрее своих конкурентов. Для развития компетенций своего персонала и общеорганизационных компетенций, отличающих компанию от конкурентов, необходимо создать систему быстрого перемещения знаний из их неявной в явную форму, в которой они станут общим достоянием компании, трансформируются в разные типы инноваций. В связи с этим на первый план выдвигается проблема управления знаниями в организации, поскольку именно управление знаниями превращается в важный фактор создания новых товаров и услуг и обеспечивает серьезные конкурентные преимущества.

Однако некоторые эксперты отрицают возможность управления знаниями. Так, Л. Прусак считает, что "управлять знаниями невозможно, можно управлять лишь средой, в которой создаются и используются знания" (см., например, [85]).

Необходимо понимать природу и процессы организационного обучения и управления знаниями для

того, чтобы увеличить скорость развития и накопления организационного знания, улучшить его качество и увеличить его доступный объем. Кроме того, отметим, что обучение рассматривается как развитие в течение времени, включая наше прошлое, настоящее и будущее, и предполагает реконструирование или изменение структуры знаний, не исключая, однако, простого накопления знаний.

Для автора представляется ценным подход, согласно которому выделяются две составляющие знания в процессе его применения в качестве одного из важнейших организационных ресурсов (К. Виг) <1>, а именно активы, т.е. знания, доступные для использования, а также процессы формирования компании, трансформации информации, содержащей в себе знания. Отметим, что управление знаниями всегда нацелено на перспективу и носит стратегический характер. С этой точки зрения выделяют три взаимосвязанных уровня управления организационным знанием: стратегическое управление, тактическое управление, практические действия (рис. 4.1).

<1> Именно он впервые использовал термин "управление знаниями" и отметил важность знаний для всех аспектов коммерческой жизни ([105] - [107]).

Уровни управления организационным знанием

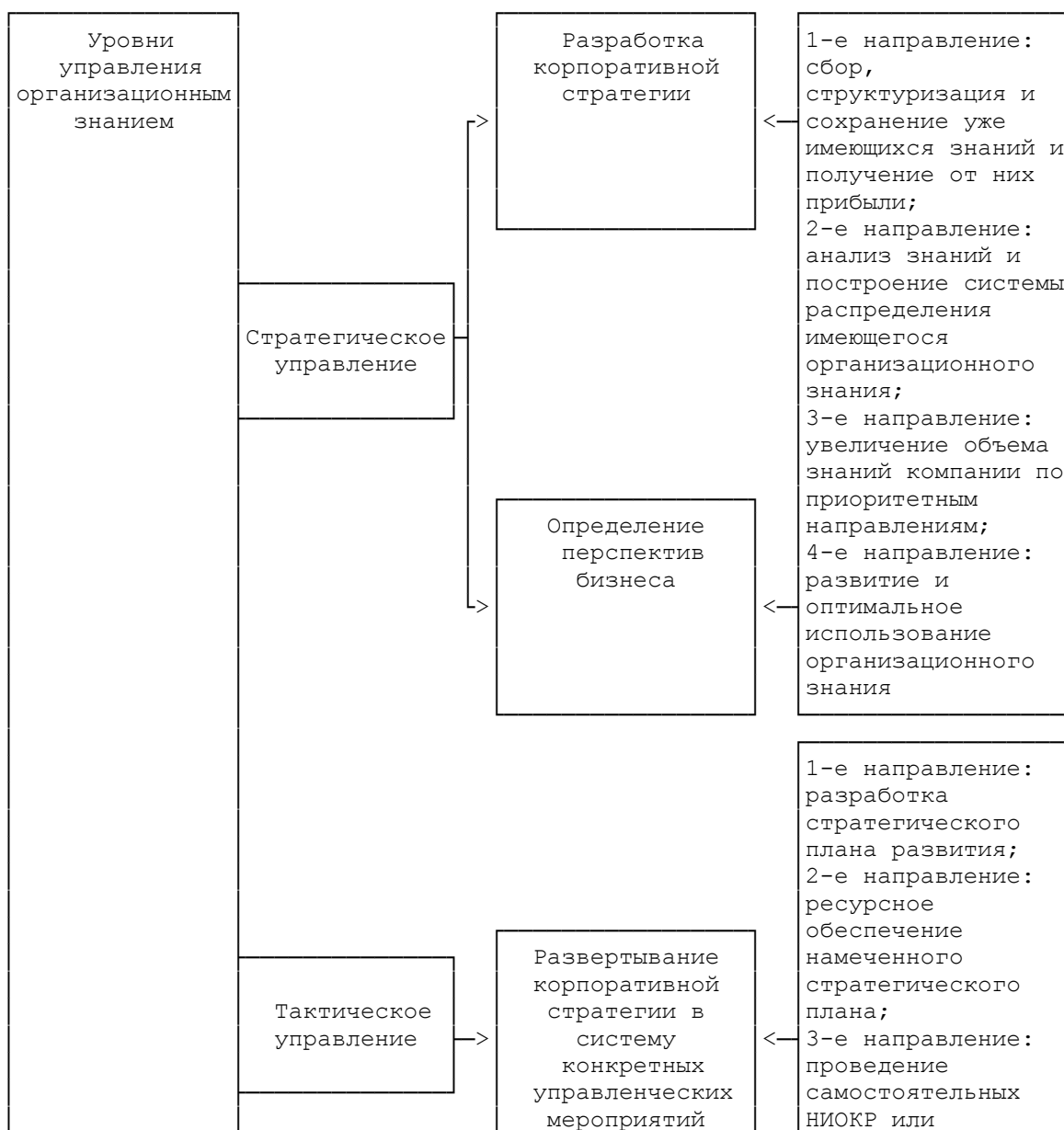




Рис. 4.1

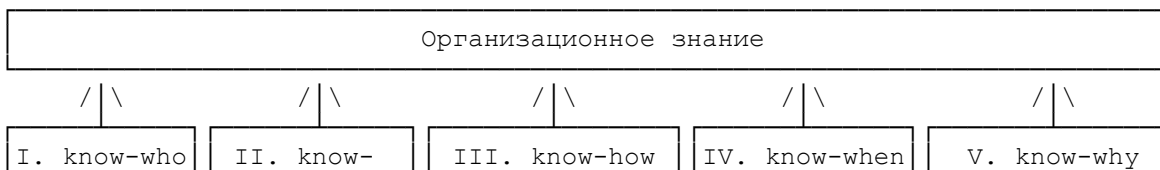
На уровне компании стратегическое управление знаниями направлено на обеспечение наиболее полной реализации потенциала доступных для компании знаний - от разработки новых видов продукции до новых методов организации производства и продвижения товаров и услуг. На уровне тактического управления наиболее важным типом знаний становятся знания о бизнес-процессах (о том, как выполняется процесс и кто его может выполнить). Уровень практического действия непосредственно связан с процессами развития и обучения, которые служат основными источниками получения новых знаний и развития существующего организационного знания.

Современное организационное знание приобретает разные формы, поэтому процесс управления знаниями становится все более сложным. Организационное знание может быть представлено как распределенный набор принципов, фактов, навыков, правил и моделей поведения, которые информационно обеспечивают процессы принятия решений и действия в компании. Организационное знание развивается на основе знаний каждого сотрудника компании и может рассматриваться как отдельный, наиболее важный источник формирования отличительных особенностей компании.

Распространена точка зрения, согласно которой организационное знание состоит из пяти частей (рис. 4.2) <1>.

<1> Рисунок создан с использованием материалов Лундвала и Джонсона [65, р. 137 - 150].

Структура организационного знания



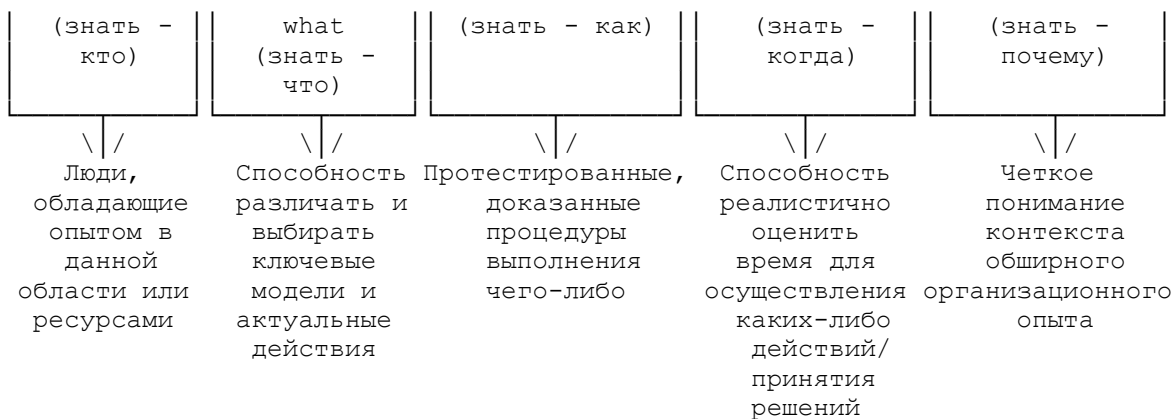


Рис. 4.2

По мнению автора, организационное знание воплощается в осознанной деятельности индивидов и их групп в компании в процессе создания новой стоимости, поскольку знание представляет собой целенаправленное координированное действие.

Все это позволило автору сформулировать определение понятия "организационное знание".

Организационное знание - это специфический организационный продукт активного взаимодействия институционального субъекта (компании) и институциональных агентов (работников с высоким уровнем интеллектуального потенциала, занятых непосредственно разработкой и продвижением инновационных идей и решений), который воплощается в целенаправленном скоординированном действии совокупности институциональных агентов в процессе создания новой стоимости, что позволяет достигнуть серьезных конкурентных преимуществ и существенно увеличивает рыночную капитализацию компании.

В настоящее время выделилось два основных подхода к управлению организационным знанием (рис. 4.3) <1>.

<1> Рисунок составлен на основе подхода, предложенного в книге Б.З. Мильнер, З.П. Румянцева и др. [121, с. 123 - 126].

Подходы к управлению организационным знанием

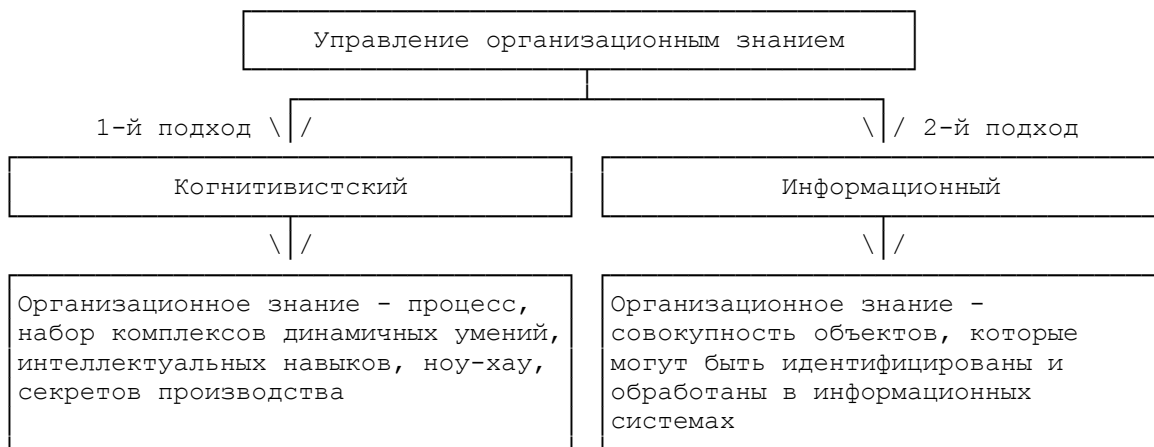


Рис. 4.3

В рамках первого подхода стратегия управления организационным знанием должна быть направлена на увеличение эффекта от использования всех нематериальных активов и форм развития человеческого капитала компании. При этом нужно учитывать, что организационное знание подвержено постоянным изменениям в ответ на вызовы внешней бизнес-среды. В этой ситуации основная задача управления знаниями состоит в том, чтобы связать структурированную и неструктурированную

информацию с изменяющимися правилами и нормами поведения (институциями), в соответствии с которыми она применяется.

Второй подход возник в рамках информационного менеджмента, поскольку первоначально процесс управления знаниями никак не связан с информационными технологиями. Его трактовали как формирование и внедрение методик для оптимального использования интеллектуального потенциала работников компаний. Сначала знания были признаны экономической категорией и лишь впоследствии были созданы информационные технологии для работы с ними.

При втором подходе в качестве ключевого звена управления организационным знанием рассматривается структурная организация существующих данных, которая может обеспечить увеличение эффекта применения продвинутых информационных технологий, адаптирующих накопленные знания к реальной бизнес-среде конкретной компании.

В таком контексте управление организационным знанием - установленный в компании формальный порядок работы с информационными ресурсами для облегчения доступа к знаниям и повторного их использования с помощью современных информационных технологий. Это предполагает классификацию и распределение знаний по категориям в соответствии с разработанной структурой баз данных. Информационная инфраструктура компании должна позволять эффективно и многократно задействовать имеющиеся запасы знаний.

Практика показала, что в современных российских компаниях чаще всего используются такие технологии управления организационным знанием, как:

- электронная система документооборота, локальные сети (в частности, Интернет, который позволяет повысить эффективность совместной работы). Некоторые базы данных хранятся на общем сервере, и любой сотрудник компании может при необходимости использовать для работы те или иные документы. Это существенно повышает обмен информацией в самой компании;

- специальные инструменты (встроенные в локальные сети), например разнообразные экспертные системы, поддерживающие принятие стандартных организационных решений <1>.

<1> Все эти технологии поступательно развиваются от рутинных вычислительных операций к обработке данных, созданию баз данных и в дальнейшем - к управлению организационным знанием. Сегодня специалисты, занимающиеся управлением знаниями в компаниях, стали неотъемлемой частью мира информационных технологий. Для любой организации, желающей преуспеть в глобальной информационной экономике, необходима высокоинтеллектуальная, исчерпывающая и в то же время простая в использовании система для управления запасами знаний, доступа к существующим знаниям, а также приобретения новых знаний.

Однако управление организационным знанием - более широкая категория, состоящая из разнообразных структурных элементов, каждый из которых предназначен для выполнения специфических функций, реализацию которых в обязательном порядке должна обеспечивать эффективная система управления организационным знанием (рис. 4.4).

Структурные элементы процесса управления организационным знанием

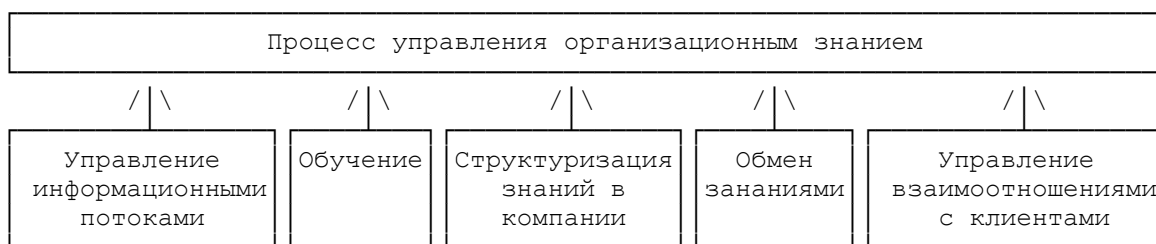


Рис. 4.4

Специалисты зачастую обращают внимание на то, что управление организационным знанием подразумевает две составляющие: организационную и технологическую. Организационная включает в себя политику компании в отношении управления знаниями, т.е. разнообразные управленческие рычаги и процедуры, которые позволяют компании сохранять, структурировать, анализировать информацию для того, чтобы эффективно ее использовать в настоящем или будущем (например, мотивация сотрудников к

участию в обмене знаниями и формулирование в связи с этим их новых должностных обязанностей). В данном случае обмен знаниями между сотрудниками компании или рабочими группами представляет собой институциональные сделки, осуществление которых формирует новую институциональную среду компании. Технологическая часть, или технология, помогает выполнить эти управленческие процедуры (реализует институциональные требования для проведения институциональных сделок), но не может полностью их заменить. Более того, недопустимо ни частично, ни полностью отождествлять управление организационным знанием с технологическими процедурами.

В соответствии с этим, по мнению автора, управление организационным знанием представляет собой поиск продуктивного опыта людей и актуальной информации <1> в среде связанных между собой сотрудников компании или их групп, причем главным является наличие у них знаний и эффективное взаимодействие между ними: обмен идеями, решениями, актуальной информацией в ходе разработки и внедрения новых конкурентоспособных продуктов <2>.

<1> К актуальной информации могут относиться любые типы явных запасов знаний: документы в традиционном (бумажном) или электронном формате, базы данных, изображения, видеофрагменты, полученные из любых источников.

<2> Основная функция управления знаниями заключается в доставке необходимых знаний определенным лицам в пределах определенной группы работников и компании в целом в установленное время. Результатом успешно работающей системы управления организационным знанием должна стать самообучающаяся и саморазвивающаяся организация (learning company).

Любые компании, способные быстро и легко распространять свою информацию через существующую у них инфраструктуру, могут начать управлять запасами своих знаний.

Принято выделять три основных компонента системы управления организационным знанием [106, р. 129]:

- 1) люди, которым передается опыт для разработки новых идей (нововведений);
- 2) процедуры, необходимые для совместного использования и распространения информации;
- 3) технологии, способствующие быстрым и эффективным действиям людей и функционированию процессов (для разработки и внедрения инноваций нужна технологическая инфраструктура, обеспечивающая условия для успешной совместной деятельности, создания корпоративных знаний и оперативной выработки новых идей и решений).

Совместная работа сотрудников умножает знания, аккумулированные компанией. При этом следует внедрять эффективные бизнес-процессы, позволяющие внедрять и распространять новые организационные решения. Это возможно только в рамках оптимального использования потенциала малых рабочих групп и при поддержке групповой работы над нововведениями соответствующей технологической инфраструктуры, которая смогла бы обеспечить условия для формирования новых организационных знаний и быстрой выработки и внедрения новых бизнес-решений.

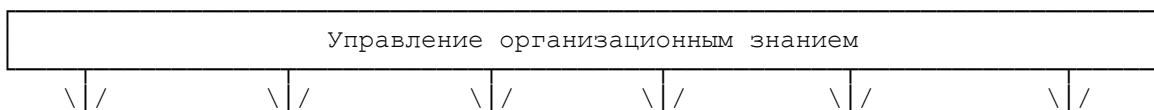
Компания должна стремиться максимально ускорить и интенсифицировать у себя поток информации: от одних сотрудников к другим, от конкретных сотрудников ко всей компании. Интенсивное распространение и использование организационных знаний (принадлежащих кому-то из сотрудников и общих для компании) стимулируют разработку и внедрение разнообразных инноваций, в том числе новых видов продуктов и услуг.

Невозможно управлять интеллектуальным капиталом, не имея к нему быстрого и легкого доступа, поэтому ключевой технологией является поиск знаний. Такой поиск дает возможность оперативно найти точную и актуальную информацию, готовую к немедленному использованию для решения проблемы. Для того чтобы система поиска знаний работала действительно эффективно, она должна быть точной, масштабируемой, безопасной, расширяемой, прозрачной и простой в применении.

В соответствии с авторской позицией управление организационным знанием представляет собой совокупность процессов (генерация, формализация, сохранение, диффузия, координация, эксплуатация), связывающих воедино три компонента системы управления организационным знанием (рис. 4.5) <1>.

<1> Составлено на основе подхода, предложенного Л. Черняк [134].

Совокупность управления организационным знанием



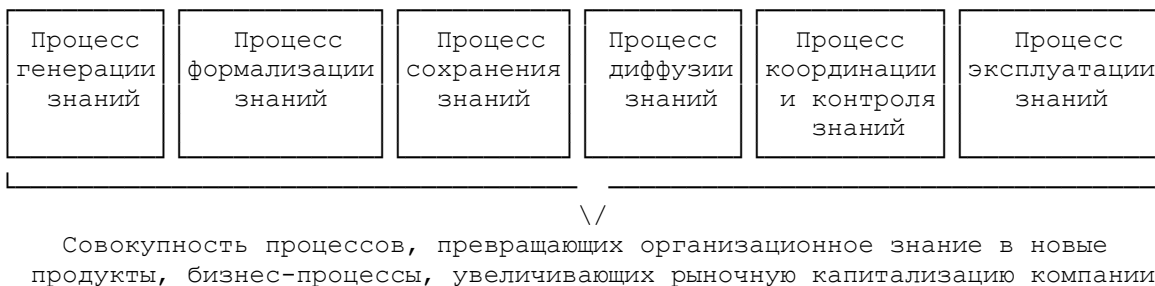


Рис. 4.5

Процесс генерации знаний выступает в форме индивидуального или группового обучения. Формализация знаний предполагает выработку принципов и правил работы с организационным знанием. Сохранение знаний требует выбора наиболее подходящего типа носителей, позволяющего с максимальной оперативностью передавать организационное знание определенным категориям пользователей. Диффузия знаний позволяет распределять организационное знание в рамках компании (или вне нее) в соответствии с назначенными правами доступа. Процесс координации и контроля обеспечивает эффективное использование знаний в системе. Эксплуатация организационного знания означает его превращение в форму продукта, технологии, квалификации, новое качество компании. Конечный эффект выражается в росте производительности труда, снижении издержек, приросте доходов. Затраты компании, связанные с эксплуатацией организационного знания, объективно ограничены не только ее финансовыми возможностями, но и предполагаемым соотношением между затратами и результатами.

Новое знание появляется во всех отраслях человеческой деятельности и изменяет основные условия жизни и модели поведения людей. Оно усиливает конкурентные преимущества, позволяет компании координировать разнообразные производственные навыки и интегрировать сложные технологии. Компании, которые быстрее других создают новое знание, могут обрести долгосрочное конкурентное преимущество. Быстрый рост организационного знания ведет к конкурентной борьбе за него, так как практически каждый может воспользоваться новой информацией благодаря ее быстрому распространению в обществе. Чтобы создать новое организационное знание, компании должны получить информацию и преобразовать ее в разные виды знаний.

Помимо создания нового знания в узких границах компании существует возможность получать знания от других компаний той же отрасли. Различают процессы создания организационного знания в компании, указанные на рис. 4.6 <1>.

<1> Рисунок создан с использованием материалов Дж. Хэмела [54, р. 67 - 80].

Процессы создания организационного знания

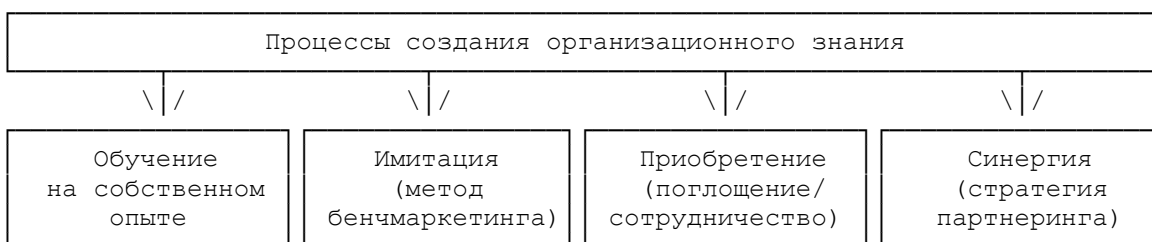


Рис. 4.6

Обучение происходит через опыт, когда компания независимо экспериментирует и приобретает знания путем проб и ошибок. Создание знаний требует от компаний готовности обучаться. Возникает понимание того, что для успешной конкуренции в современной наукоемкой среде очень трудно независимо создавать достаточно знаний. Имитация предполагает изучение стратегии, технологии, функциональных особенностей деятельности других компаний и последующее творческое применение позитивного опыта конкурентов. В качестве примера использования метода имитации можно

рассматривать применение маркетинговой стратегии "гонка за лидером".

Приобретение позволяет компании существенно повысить свой потенциальный запас знаний, формально покупая другую компанию или развивая долгосрочное сотрудничество с другой компанией, производящей информацию, ранее не доступную для данной организации. Приобретение - обычно более быстрый способ обучения, чем обучение через опыт, и более сложный, чем имитирование. Примером может служить приобретение лицензий и технологий.

Знание представляет собой информацию, и его рыночная стоимость точно не определена, поэтому не всегда рационально для компаний передавать друг другу знание через межфирменную торговлю. Компании должны использовать знание своих партнеров путем его внедрения и интеграции в рамках собственной компании. Процесс синергии возникает, когда компании широко применяют стиль сотрудничества в целях продуцирования нового знания в самой компании, а также активно используют стратегию партнеринга <1>, для которой характерны, во-первых, осознание необходимости сотрудничества, во-вторых, доверие.

<1> Стратегия Partnering как новая парадигма человеческого и организационного взаимодействия, сотрудничества и кооперации в бизнесе предложена Джоном Карлаем. Применение предложенной им концепции новых организационных отношений показало поразительные результаты в компаниях British Rail, Shell, Exxon, Siemens, Philips и многих других.

Доверие - это самый важный аспект бизнеса. Бизнес не срабатывает без доверия. Путем сотрудничества партнеры могут развивать нововведения, которые не могут быть доступны для них при независимой работе. Получение знания с помощью синергии может также предусматривать и продолжительные (долгосрочные) альянсы, например совместные предприятия. Этот тип обретения знания имеет наибольший потенциал и дает возможности для создания новых технологий и новых рынков.

Следует учитывать факторы, оказывающие непосредственное воздействие на процесс создания нового знания (рис. 4.7).

Факторы, влияющие на процесс создания нового знания



Рис. 4.7

Влияние данных факторов может носить как стимулирующий, так и противодействующий характер. Компании работают в окружающей среде, которая характеризуется разнообразием, нестабильностью и наукоемкостью. Внешние агенты влияют на позицию, действия и результаты работы компании. В то же время компания и внешняя среда оказывают влияние друг на друга, поскольку границы между ними обычно проницаемы и нечетки. Влияние внешней бизнес-среды постоянно усиливается, поскольку философия современного бизнеса требует поддержания все более тесного сотрудничества с клиентами, поставщиками и конкурентами. Набор организационных институций, составляющий организационную культуру, воздействует на отношение к организационному обучению и развитию. В компаниях, где высоко оценивается роль обучения, сотрудники проявляют инициативу, активно участвуют в решении сложных организационных проблем, выдвигают инновационные идеи, что значительно повышает конкурентоспособность в долгосрочном периоде. Стратегия компании может заключаться в получении и поддержании устойчивого преимущества, один из важнейших источников которого - лучшие навыки и ресурсы, приобретенные в результате получения нового организационного знания.

Необходимость знания и способ его получения зависят от типа стратегии, принятой в компании. В связи с этим представляется интересным подход М. Портера, который классифицировал компании по типу их стратегии: разведчики (изыскатели), защитники, анализаторы, реакторы [82, р. 274].

Компании-изыскатели отвечают на вызовы внешней среды гибкостью и инновациями, наиболее ориентированы на рынок, предлагают и реализуют наибольшее количество инновационных бизнес-идей.

Защитники стремятся закрепить за собой определенный сегмент рынка (иногда очень узкий), делая акцент на оптимизации производства и распределения. Для них получение нового знания менее важно. Анализирующие компании поддерживают свое стабильное функционирование, однако они могут разрабатывать новые направления бизнеса аналогично инновационным компаниям. Реакторы хуже всего работают с организационным знанием.

Весь объем организационного знания с некоторой степенью условности можно свести в три большие категории (рис. 4.8).

Структура организационного знания компании

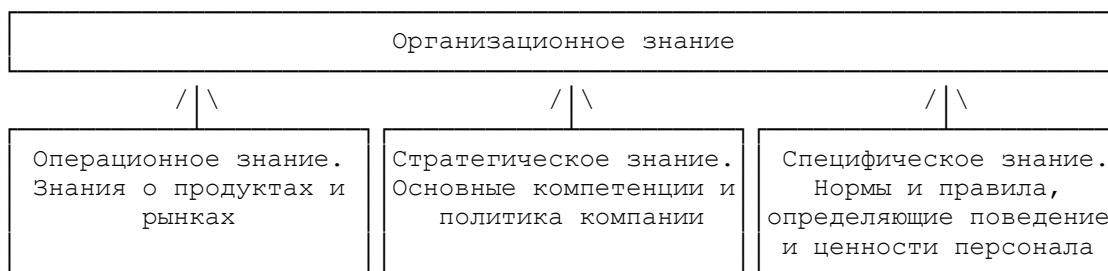


Рис. 4.8

Знания, отнесенные к первой категории, имеют формальный характер и могут быть представлены в количественной оценке. Знания, вошедшие во вторую категорию, менее осязаемы и открыты, но вместе с тем им отводится важная роль в создании и поддержании основных компетенций компаний, которые отличаются от конкурентов и превосходят компетенции конкурентов. В последнюю категорию включаются фундаментальные, основные (базисные) скрытые знания, специфические для данной компании, которые обычно связаны с координирующими и нормативными сторонами и определяют поведение и ценности персонала компании. Пересмотр этих основных знаний может привести к полному изменению ценностей корпоративных.

В настоящее время организационное знание и инновационность становятся существенными элементами оценки результатов деятельности. Знание является составляющей такого показателя итогового результата, как долгосрочная рентабельность, при этом прослеживается интересная закономерность, заключающаяся в том, что инновационные компании более прибыльны и развиваются быстрее, чем менее инновационные организации.

Число и относительная важность отраслей и компаний, деятельность которых основана на получении и использовании знаний, неуклонно возрастает. В результате циклического процесса создания и использования знаний возникает богатая знаниями компания, многократно использующая знания и опыт своих сотрудников. Поиск, аннотирование, усовершенствование и постоянное применение знаний помогают компании сделать свои бизнес-процессы более эффективными, получить конкурентные преимущества и существенно повысить производительность труда.

Главной целью в области управления знаниями должно стать создание самообучающейся и непрерывно развивающейся компании, способной настойчиво формировать новые знания, распространять их и воплощать в технологиях и продуктах. Однако современным компаниям не просто необходим хороший поисковый механизм для доступа к разнообразным запасам своих знаний, а требуются комплексные интеллектуальные решения по управлению знаниями (системы управления организационным знанием).

Выводы

1. Знания в современной экономике приобретают значение важнейшего экономического ресурса, играют роль ценнейшего стратегического актива корпораций и одного из основных орудий конкурентной борьбы, становятся товаром повышенного спроса с фактически неограниченным рынком сбыта, придают информационную направленность экономическому росту, выступают необходимым условием динамичного развития компаний.

2. Основной задачей компаний в области управления знаниями становится создание предпосылок для интеграции специальных практикоориентированных знаний персонала, партнеров, клиентов, конкурентов и других институциональных субъектов в единое целостное организационное знание.

3. Как специфический институциональный продукт организационное знание включается в процесс деятельности компаний в разных формах: в рамках институциональной теории развития человеческого капитала автор проводит различие между общими и специальными знаниями, привязанными исключительно к конкретной форме или виду деятельности.

4. В современных компаниях приращение стоимости связано главным образом с движением информации и знаний: результатом становится развитие человеческого и (в дальнейшем на его основе) формирование интеллектуального капитала компании, т.е. аккумуляирование знаний, которые могут быть использованы для получения разного рода преимуществ перед конкурентами.

5. Процесс объективации организационного знания воплощается в формах развития человеческого капитала: в техническом оборудовании, структуре менеджмента, принципах организации рабочих процессов, зафиксированных в документальных формах (брендах, патентах, программах, результатах исследований и т.д.), а также в форме достижения большей организационной эффективности (повышения профессионального уровня персонала, рационального использования рабочего времени, увеличения творческой составляющей в процессе выполнения рабочих задач).

6. Источником формирования новых знаний в компании служит процесс развития и обучения, который предполагает непрерывное воспроизводство и преобразование организационного знания, включая изменение отношений между компанией и внешней средой, а также применение новых форм познания и фильтрации информации. (Обучение рассматривается как развитие и предполагает реконструирование или изменение структуры знаний, не исключая, однако, простого накопления знаний.)

7. Управление знаниями превращается в важный фактор создания новых товаров и услуг и обеспечивает серьезные конкурентные преимущества и имеет три взаимосвязанных уровня: стратегическое управление (разработка стратегии и определение перспектив бизнеса); тактическое управление (развертывание корпоративной стратегии в систему конкретных управленческих мероприятий); практические действия (повышение интеллектуального потенциала сотрудников компании в процессе обучения).

8. Автор проанализировал сущность организационного знания, на основе чего было сформулировано его определение. Организационное знание - это специфический институциональный продукт активного взаимодействия институционального субъекта (компании) и институциональных агентов (работников с высоким уровнем интеллектуального потенциала, занятых непосредственно генерированием и продвижением инновационных идей и решений), который воплощается в целенаправленном скоординированном действии совокупности институциональных агентов в процессе создания новой стоимости, что позволяет достигнуть серьезных конкурентных преимуществ и существенно увеличивает рыночную капитализацию компании.

9. Управление знаниями идет по двум основным направлениям: когнитивистскому (организационное знание рассматривается как процесс, набор комплексов динамичных умений, интеллектуальных навыков, ноу-хау, секретов производства); информационному (организационное знание представлено как совокупность объектов, которые могут быть идентифицированы и обработаны в информационных системах).

10. Управление организационным знанием включает в себя различные элементы: обмен знаниями (обмен знаниями между сотрудниками компании или рабочими группами представляет собой институциональные сделки, осуществление которых формирует новую институциональную среду организации); управление внешними информационными потоками; обучение; структуризация знаний; управление взаимоотношениями с клиентами - и имеет две составляющие: организационную (политика компании в отношении управления знаниями и разработка соответствующих управленческих процедур) и технологическую (реализует управленческие процедуры и институциональные требования для проведения институциональных сделок).

11. В соответствии с авторской позицией управление организационным знанием представляет собой совокупность процессов, связывающих воедино три компонента (людей, процедуры и технологии) системы управления знаниями: генерацию (создание), формализацию, сохранение, диффузию, координацию и контроль, эксплуатацию организационного знания.

12. Различают следующие процессы создания знаний в компании: обучение на собственном опыте (генерация организационного знания происходит преимущественно в форме индивидуального или группового обучения); имитацию (метод бенчмаркетинга), приобретение (поглощение или сотрудничество), синергию (стратегию партнеринга).

13. Структура организационного знания следующая: стратегическое знание (основные компетенции и политика компании); операционное знание (знания о продуктах и рынках); специфическое знание (институции, определяющие поведение и ценности персонала компании).

14. В результате эффективного управления знаниями возникает богатая знаниями компания, способная создавать новые знания, распространять их и воплощать в технологиях и продуктах. Однако

современным компаниям не просто необходим хороший поисковый механизм для доступа к разнообразным запасам своих знаний, а требуются комплексные интеллектуальные решения по управлению знаниями (системы управления организационным знанием).

Глава 5. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В КОМПАНИИ

Наше стратегическое преимущество заключается в силе знания.
Боб Бакман

Сталкиваясь с растущей потребностью в получении новой продукции, навыков, стратегий, руководители должны планировать обеспечение необходимой эффективности организационного знания. Для того чтобы удерживать и усиливать свои рыночные позиции, компании должны не жалеть усилий для повышения и поддержания необходимого уровня знаний. Ранее деятельность по сбору сведений была обычным способом увеличения организационного знания: этот процесс вполне мог расширить возможности компании имитировать успешные фирмы. Однако в условиях постоянно обостряющейся конкуренции этого оказывается явно недостаточно, компании должны постоянно совершенствовать свои процессы управления знаниями.

В настоящее время созданы обширные хранилища информации по всем наиболее важным предметным областям бизнеса, многие компании уже накопили существенный опыт организации, содержания и использования этих хранилищ. Они стали основой такого высокоинтеллектуального бизнеса, как управленческий консалтинг (в качестве примера можно привести всемирно известные консалтинговые фирмы McKenzie, Boston Consulting Group), аудит, высокие технологии (Hewlett Packard). Некоторые подобные хранилища информации существуют на рынке в качестве отдельного бренда и обладают высокой стоимостью. Сегодня строительством разнообразных баз знаний и данных, а также систем управления ими охвачено гораздо больше компаний из других областей индустрии. Как уже отмечалось, знания становятся товаром повышенного спроса, причем довольно дорогостоящим. Теперь наиболее успешные компании могут рассматриваться как интеллектуальные предприятия, способные развивать у себя базовые способности, основанные на знаниях [124].

Однако и по сей день многие компании (особенно региональные) или не осознают необходимости внедрения систем управления организационным знанием, или не увидели реальной пользы от применения подобных систем. Такой вывод был сделан на основе исследования, проведенного автором. В качестве объектов исследования были отобраны региональные компании разных отраслей, имеющие одни из самых высоких рыночных показателей. Тем не менее было выявлено, что более половины предприятий (53%) не имеют систем управления знаниями и не считают нужным тратить время и средства на их внедрение. В эту категорию вошли преимущественно предприятия сферы малого бизнеса с небольшим числом сотрудников и некоторые промышленные предприятия. Однако несмотря на то, что 47% предприятий имеют у себя систему управления знаниями, представители этих предприятий признались, что они разочарованы результатами управления знаниями, которое оказалось не столь эффективным, потому что применяемые на данных предприятиях технологические решения оказались слишком сложными. Сотрудники разных подразделений не доверяли друг другу при обмене знаниями, не видели пользы от подобного обмена при решении текущих рабочих задач.

Персонал действовал исходя из принципа концепции ограниченной рациональности, демонстрируя оппортунистическое поведение, из-за чего снижалась эффективность институциональных сделок, затруднялось функционирование внутриорганизационного рынка знаний, что снижало стоимость организационного знания <1>. При этом не принималось в расчет следующее: чтобы такое решение принесло пользу, оно должно соответствовать реальным потребностям предприятия. В итоге использование высокотехнологичных продуктов для управления знаниями не вошло в каждодневную практику этих компаний <2>.

<1> Как стало очевидным из данных исследования, внедрение систем управления знаниями ни в одной из компаний не сопровождалось соответствующим обучением сотрудников, которые не понимали смысла внедрения таких систем.

<2> К сожалению, следует признать, что основные принципы управления знаниями получили признание совсем недавно, когда многие российские и зарубежные компании из-за отсутствия или игнорирования такой системы потерпели фиаско. В качестве примера можно привести негативный опыт крупнейших компьютерных компаний Apple и IBM. Вследствие принципиальных ошибок менеджеров, связанных именно с управлением знаниями, одна компания была на грани банкротства, а другая еще много лет восстанавливала свои позиции на рынке (хотя сейчас обе имеют хорошие конкурентные позиции). Таких примеров насчитывается немало.

Результаты, полученные в ходе исследования, позволили сделать очень важный вывод: во всех компаниях-респондентах управление знаниями отождествляется исключительно с технологическими продуктами, которые используются для решения задач управления знаниями, несмотря на то, что "технологическая составляющая" - важное, но не единственное условие эффективного управления знаниями. Конечно, во многих случаях технологические решения (инструменты) играют важную роль для практического обеспечения процесса управления знаниями в компании. При этом почти не принимается в расчет то, что роль других организационных инструментов ничуть не меньше.

Большая часть компаний понимает необходимость разработки и внедрения в свои рабочие процессы комплексной системы управления знаниями. И в настоящее время системы управления знаниями создаются в разных по величине компаниях, при этом решаются следующие основные задачи: выявить все ресурсы компании, структурировать, каталогизировать и применить их на практике. Это позволяет существенно ускорить процессы разработки и воплощения бизнес-планов, инициатив и предложений.

Российским компаниям легче адаптироваться к этой программе, так как российский бизнес по сравнению с западным сравнительно молодой, ему не придется избавляться от старых принципов менеджмента, что позволит лаконично подстроиться в идеальную модель управления корпоративными знаниями.

В качестве одного из положительных примеров можно привести разработку системы управления знаниями компании "Северсталь", где был создан центр по управлению знаниями. Система по управлению знаниями представляет собой центральную часть корпоративного университета "Северсталь" и основной инструмент реализации его миссии. В компании хорошо понимают, что люди и знания составляют основу ценностей компании как один из ее важнейших, самых эффективных и прогрессивных активов и главных источников конкурентного преимущества.

Анализ теории и практики построения систем управления организационным знанием позволил сформулировать практические рекомендации, на основе которых были сформированы концепция и методика внедрения системы управления организационным знанием.

Поскольку одна из важных причин неудач внедрения системы управления организационным знанием заключалась в игнорировании реальных потребностей компаний, на первом этапе разработки системы управления знаниями следует максимально четко определить, какие задачи могут быть и будут решены с помощью этой системы. В качестве таких задач могут выступать, например, передача опыта и знаний новым сотрудникам, объединение сотрудников в сообщества и выявление "экспертного мнения" для создания новых продуктов, услуг, технологий взаимодействия с клиентами, сокращение времени на поиск нужной информации и стандартизация рутинных рабочих и управленческих процедур.

По данным опроса целого ряда работников разных компаний было выявлено, что доля рабочего времени высококвалифицированных работников, затрачиваемого на поиск, обработку и передачу информации, составляет от 50 до 90%. Так, выяснилось, что в целом ряде случаев большая часть подразделений компании занята исключительно поиском и изучением информации. Бухгалтерия, финансовая служба, административно-управленческое подразделение осуществляют сбор внутрифирменной информации. Подразделения маркетинга и рекламы, коммерческий отдел, сектор разработки проектов собирают и анализируют информацию о рынке или информируют клиентов о предлагаемых услугах компании. Таким образом, эти данные подтвердили предположение о том, что сотрудники компаний в основном собирают информацию и ведут поиск метода синтеза полученных и имеющихся данных для принятия оптимальных управленческих решений.

Особо подчеркнем, что построение системы управления организационным знанием предполагает организацию управленческих действий на основе всех информационных ресурсов компании. Более того, прежде чем приступить к построению такой системы, следует задуматься, всегда ли необходимы технологические инструменты для эффективного обмена знаниями. В качестве примера можно привести весьма продуктивный процесс обмена знаниями во время сеансов коучинга или при решении наиболее сложных организационных проблем в малых группах, разработке и внедрении инновационных проектов, что сегодня активно применяется в разных компаниях, где уделяется внимание процессам развития и обучения персонала. В некоторых случаях наибольший положительный эффект дает непосредственное общение руководителя с подчиненным или даже неформальное общение сотрудников из разных подразделений.

Однако для того, чтобы система управления организационным знанием функционировала с максимальной эффективностью, персонал должен принимать активное участие в обмене знаниями и видеть для себя реальный выигрыш от такого взаимодействия. В связи с этим при внедрении системы управления знаниями перед разработчиками стоит очень сложная задача максимально задействовать мотивационные механизмы с учетом всех трех основных составляющих мотивации:

- 1) материальной заинтересованности;
- 2) нематериальной мотивации;
- 3) фактора производственной необходимости.

Важнейшим фактором успешного управления знаниями является формирование культуры доверия и обмена знаниями в компании <1>. Создать такую культуру доверия можно также при помощи организационных инструментов. Например, из опыта видно, что если ясны процедуры обмена знаниями, соблюдаются авторские права <2>, оценивается вклад каждого сотрудника в сохранение опыта компании и генерацию новых идей, то такая атмосфера сама по себе мотивирует персонал к обмену знаниями и опытом.

<1> 26% участников первого в нашей стране опроса "Управление знаниями в России", проведенного в рамках проекта www.km.improvement.ru, назвали трудности с преодолением психологических барьеров у сотрудников при обмене знаниями основным препятствием для эффективного управления знаниями. Хотя при этом только один человек из 100 заявил, что не обменивается знаниями ни с кем.

<2> Речь идет именно о соблюдении авторских прав, а не о правообладании, которое предполагает получение доли прибыли от использования объекта интеллектуальной собственности.

Говоря о проблеме управления знаниями в компании, в большинстве случаев акцент делают на попытках создать новые знания и сохранить предыдущий опыт, накопленный в течение определенного времени, представляющий стратегическую ценность для дальнейшего развития компании.

Однако при управлении знаниями возникают проблемы более широкого спектра, с которыми сталкивается каждая организация. Во-первых, это информационная составляющая, касающаяся не только всех деловых сфер компании, но и внешней деятельности сотрудников. Во-вторых, потери или неиспользование знаний, опыта сотрудников возможны из-за некомпетентности руководителей или ряда других субъективных обстоятельств. В-третьих, происходит потеря личного времени руководителей на поиск или извлечение информации, что негативно сказывается на способности компании оперативно реагировать на изменения рынка. В-четвертых, вероятно ситуация, когда менеджеры компании не обладают необходимыми знаниями о клиентах, посредниках и поставщиках компании, что существенно снижает эффективность взаимодействия с ними.

Кроме того, при разработке системы управления знаниями рассматривается серьезная проблема, вызванная нарушением системы коммуникаций между организационными подразделениями. Это связано с тем, что большая часть персонала компании не обладает всей полнотой деловой информации, используемой их коллегами в других отделах при решении аналогичных задач, и горизонтальный обмен знаниями о клиентах между сотрудниками осуществляется в ходе спонтанного и нерегулярного общения. В некоторых случаях процесс обмена такой информацией вследствие ряда обстоятельств вообще не представляется возможным. Причиной подобного положения становится межгрупповая конкуренция за лидерство или ресурсы <1>.

<1> Хотя по многочисленным опросам, которые проводит РБК (РосБизнесКонсалтинг), выясняется, что большая часть (около 60% опрошенных) компаний пытается ликвидировать конкуренцию между отделами и усовершенствовать процесс обмена знаниями (внедряя пакеты информационных конференций с использованием компьютерных технологий, полностью оптимизированных для работы с деловой информацией), всего 2% заявили о том, что наилучшим способом для достижения целей компании является ситуация, когда коллеги могут воспользоваться опытом и знаниями друг друга в решении главных организационных задач.

Эта проблема важна, поскольку любая компания со временем накапливает значительное количество информации, которая, однако, не распространяется среди сотрудников и не пересекает границ отделов. Система управления организационным знанием предназначена для фиксации, хранения информации, представляющей собой индивидуальный опыт конкретных работников или отделов, и встраивания этой информации в организационный контекст. Эффективная система управления знаниями предоставляет необходимые сведения лицам, принимающим решения, отсеивая полезную информацию от информационного мусора и предоставляя нужные данные в нужный момент.

Сотрудничество, перерастающее границы между отделами, дает компаниям возможность лучше использовать свой деловой опыт и интеллектуальный капитал. Системы управления знаниями находят информацию, которой обычно владеют конкретные сотрудники или функциональные отделы, и помещают ее в организационный контекст, что позволяет другим сотрудникам применять ее для повышения качества бизнес-процессов и принимаемых решений. Кроме того, эти системы постоянно впитывают в себя все новые знания <1>.

<1> Одним из типов решения в области управления знаниями является создание "сообщества практиков".

Как уже отмечалось, в настоящее время системы управления организационным знанием разрабатываются в разных по величине компаниях, при этом поступательно решаются основные задачи:

- учет всех интеллектуальных ресурсов компании;
- структуризация;
- каталогизация;
- применение их на практике.

Это позволяет существенно ускорить и процессы формирования различных типов инноваций (инициации новых бизнес-процессов и решений, подготовки инновационных проектов, предложений по созданию новых видов продуктов и др.) <2>.

<2> На сегодняшний день применяются традиционные и нетрадиционные системы управления знаниями. Для традиционных в большей степени характерна информация, полученная из всевозможных источников, которая обрабатывается, упорядочивается, сохраняется и накапливается в целях формирования основы для принятия агрегированного решения. Нетрадиционные системы базируются на селекционном подходе к ненакопленному знанию и информации. Это позволяет манипулировать знаниями не на "автоматизированном" и "спланированном" уровнях, а при неполной определенности, минуя этап сознательного хранения информации и подразумевая этап упорядочения информации в сознании. В результате сгенерированное знание может быть не только фактором или основой решения, но и самим, уже готовым, решением. Компании, наиболее успешные на рынке, активно используют и традиционный и нетрадиционный подходы, пытаясь сфокусировать их главные приемы для достижения организационных целей.

Наиболее простая система управления организационным знанием показана на рис. 5.1.

Требования к элементарной системе управления организационным знанием

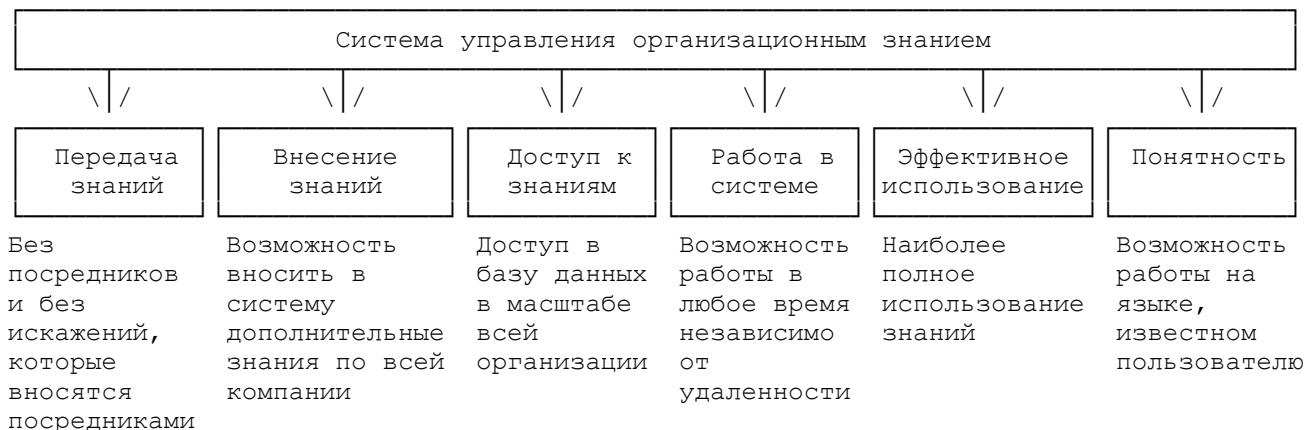


Рис. 5.1

Еще одним важным аспектом системы управления знаниями в компании является статичное развитие корпоративных навыков персонала, соответствующих стремительной динамике роста самого бизнеса. Нередки случаи, когда система управления корпоративными знаниями развивается, но по своему характеру остается пассивным инструментом бизнеса. Причем данную статическую информацию можно тиражировать практически для любого сотрудника, имеющего необходимые права доступа.

В связи с этим компания сталкивается с повторяемостью результатов принимаемых решений, когда при идентичном запросе (обращении к знаниям - опыту, накопленной информации, конфиденциальной документации) в течение продолжительного времени вновь поступившие данные не изменили качественную сторону накопленных корпоративных знаний.

На рис. 5.2 представлены основные группы навыков, которыми должны обладать сотрудники,

владеющие знаниями.

Основные навыки управления организационным знанием

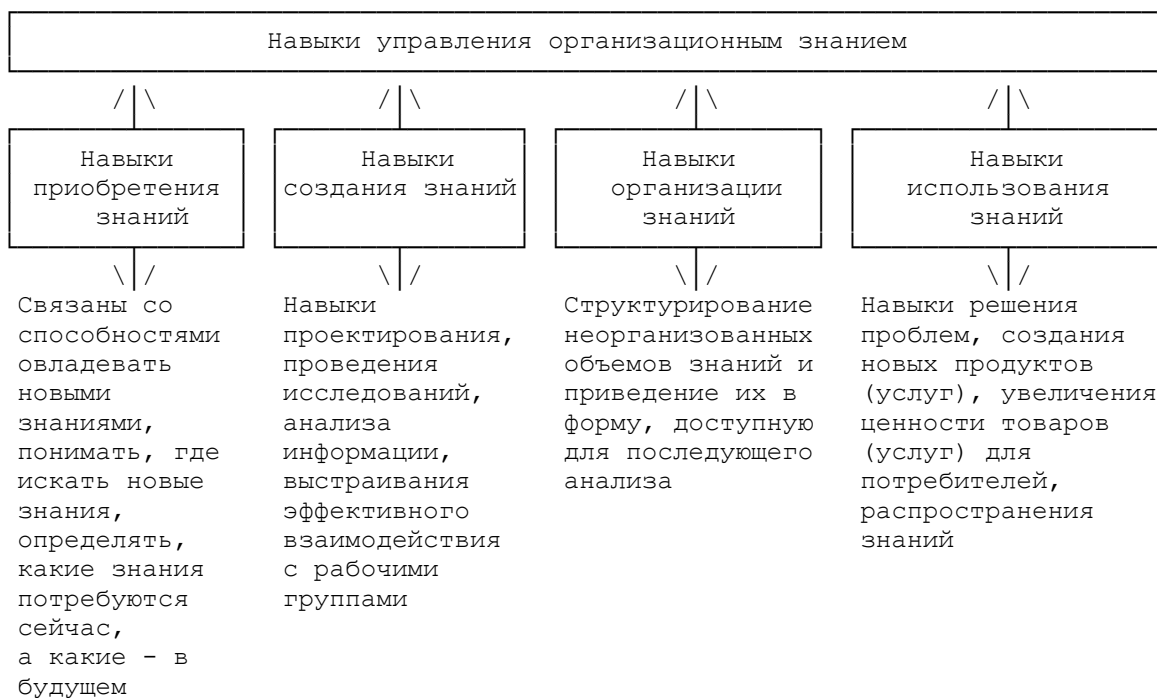


Рис. 5.2

В настоящее время разработаны комплексные пакеты прикладных программ, позволяющие автоматизировать некоторые процессы обмена знаниями в компании. Подобные системы (IT-решения), как правило, поддерживают весь спектр технологий создания корпоративной системы, а именно: корпоративную систему электронной почты; базы данных коллективного доступа; средства автоматизации деловых процедур (workflow).

Внедрение таких программ дает возможность осуществить связь между групповой электронной информацией и знаниями, с одной стороны, и рабочими потоками, с другой стороны, позволяет рабочей группе координировать ход работы и оптимизировать индивидуальные и групповые деловые процессы (классическим примером такого решения может служить автоматизация деятельности представителей компании по продажам) <1>.

<1> Координация деловых процессов на уровне, превышающем уровень отдела, поможет компаниям сократить время простоев, ликвидировать противоречия между локальными целями и интересами, а также избавиться от ненужной избыточности и устранить дублирование рабочих операций. В связи с этим многие компании радикально перерабатывают свои деловые процессы, в частности процессы, связанные с выводом продуктов на рынок, которые начинаются с научных исследований и конструкторских разработок и заканчиваются рекламными кампаниями и продажей.

В соответствии с этим все решения с точки зрения применяемых технологий и организационной сложности попадают в одну из девяти категорий [121, с. 196] (рис. 5.3).

Основные категории IT-решений систем управления знаниями в компании

	Расширенная	Интегрированная компания	Рабочая группа
Потоки информации	Связь между компаниями:	Связь в рамках компании: поощрение	Связь в рамках рабочей группы:

	связь с внешними участниками деловых процессов	межфункциональных связей	повышение эффективности информационного обмена
Потоки знаний	Развитие электронных сообществ: создание альянсов, электронных рынков и групп с общими интересами	Управление знаниями на уровне компании: использование интеллектуального капитала и передового опыта	Групповая работа: поддержка совместных открытий и решений
Рабочие потоки	Инновации в производственных цепочках: управление производственной цепочкой	Новаторские решения в области бизнес-процессов на уровне компании: перестройка деловых процессов	Новаторские решения в области процессов на уровне рабочей группы: совершенствование обработки рабочих потоков и управления ими в рабочих группах

Рис. 5.3

Можно выделить целый ряд преимуществ, свойственных системам управления корпоративными знаниями и построенных на основе IT-решений:

- IT-решения поддерживают правила, сопровождающие процесс управления знаниями, помогают снять барьеры на пути решения задач формирования единой рабочей среды, действия механизма отчуждения, накопления, использования и модификации знаний, поддержки инноваций и доведения сведений о них до всех заинтересованных в них сотрудников;

- система управления знаниями сохраняет знания в контексте решения задач, выполнения проектов и отношений между людьми. Контекст отражает деловой процесс, который привел к желаемому результату. Контекст раскрывает и фоновую информацию, альтернативы, которые были испробованы, а также причины, по которым они не принесли желаемых результатов. Знания, которые могут быть использованы для совершенствования делового процесса, перенесены в новые продукты и услуги;

- IT-система управления знаниями направляет действия пользователей в целях размещения информации по определенным правилам, позволяющим в будущем успешно ее находить и применять;

- при внедрении такой системы становится возможным осуществление хранения в системе связей "люди/содержание". Даже если не удастся обнаружить в системе в полном объеме знания, которые идеально подходят для решения новой задачи, можно задействовать связь "человек/содержание" и таким образом найти сотрудника - носителя необходимых знаний;

- уменьшается зависимость знаний от владеющих ими людей, что можно заметить при введении в курс дела новых сотрудников. Кроме того, сводятся к минимуму потери, связанные с уходом сотрудников в другие компании (потери знаний, важных для ведения бизнеса; потери связей с ключевыми клиентами/поставщиками);

- развитие заочных коммуникаций не только уменьшает необходимость тратить время на личные встречи - знания, полученные в процессе персональных заочных консультаций, будут сохранены в системе вместе с контекстом и могут быть использованы затем всем сообществом или группой;

- доступ в любое время и в любом месте не создает ограничений на продолжительность заочных коммуникаций и гарантирует, что каждый сможет получить накопленные компанией знания в нужное время, а не только в момент персонального общения или мероприятий, обеспечивающих групповые коммуникации.

Внедрению подобной системы обычно предшествует процедура формализации деятельности компании методом онтологического анализа, которая сводится к описанию типовых сущностей (для IT-системы - информационных объектов) и выявлению обоснованных взаимосвязей между ними. Система управления знаниями автоматически направляет действия пользователей в соответствии с онтологией, которая была получена на этапе формализации. Это выражается в том, например, что при наполнении системы не создаются бессмысленные структуры, поскольку в онтологии описаны правила связывания объектов.

Двумя основными процессами, которые находятся в постоянном цикле и поддерживаются IT-системой, являются процесс накопления и использования знаний, процесс постоянного

совершенствования формальных описаний (онтологии). Два названных процесса взаимосвязаны, поэтому в системе предусмотрена возможность модифицировать онтологическое описание в ходе эксплуатации системы без необходимости ее перепрограммирования. IT-системы способны обеспечить существенное расширение доступа к знаниям, что меняет саму природу отношений между специалистом и непрофессионалом, между компанией и работником, между источником и получателем благ. Знания в такой системе исключают статичность и однонаправленность, поскольку создают основу для непрерывного поступательного движения по динамично меняющейся сети с участием и создателей, и пользователей информации.

Вместе с тем для достижения наибольшей эффективности такой системы компания должна последовательно проводить мероприятия по формированию культуры совместной работы и общего доступа к данным. Кроме того, сама форма представления знаний в системе должна делать возможным их поиск и освоение в целях последующего продуктивного использования. Это означает, что знания, формализованные в явном виде, будучи освоенными, могут стать частью опыта сотрудника и быть применены им для решения задач и принятия решений.

Однако одни IT-решения не позволят получить ощутимые результаты, равно как и использование исключительно лишь гуманитарных технологий (организационных инструментов) без привлечения информационных технологий не приведет к эффективному управлению корпоративными знаниями. В большей части систем управления корпоративными знаниями на 80% применяются гуманитарные технологии и только на 20% - IT-решения [121, с. 134].

Примечание. Роль гуманитарных технологий заключается в создании специальных условий, при которых обмен знаниями происходит не хаотично, а целенаправленно. Как уже отмечалось, существует некоторая разница между информацией и знаниями. Информация сама по себе может оказаться бесполезной, если, столкнувшись с задачей, работник не поймет, где искать необходимую информацию, как ее использовать и к кому обратиться за помощью. Знания обнаруживают себя в момент взаимодействия людей. В процессе общения сотрудники обмениваются знаниями, которые невозможно почерпнуть из документации и других источников информации. Необходимо направлять это взаимодействие на достижение цели, генерацию новых идей и обновление существующих знаний.

Каждая компания имеет миссию, согласно которой формулируются задачи компании и отражается ее позиционирование. Соответственно, можно предположить, что в компании работает персонал, совокупность знаний которого позволяет эффективно решать рабочие задачи, тем самым обеспечивая выполнение этой миссии.

В то же время на практике руководители зачастую сталкиваются с ситуацией, когда опыт и знания конкретного сотрудника, перед которым поставлена задача, могут оказаться недостаточными для ее решения, но в правильно организованной компании совокупность знаний персонала обеспечивает достижение цели. В связи с этим система управления знаниями в компании должна быть нацелена на формирование сообществ. Это связано с тем, что носителями знаний являются люди. Именно ценность накопленных ими знаний и опыта конвертируется в конечном счете в прибыль компании. Передача информации и знаний, как правило, происходит во время коммуникации между людьми, направленной на получение необходимых знаний для выполнения задач или принятия решений. При этом организационные коммуникации могут быть персональными и групповыми, непосредственными или заочными <1>.

<1> Для того чтобы обеспечить эффективность групповых коммуникаций, применяются гуманитарные технологии, организующие процесс общения в группах, направляющие его на получение нужных знаний от сотрудников и передачу этих знаний коллегам, которым они необходимы для решения актуальных задач. К таким мероприятиям можно отнести совещания, тренинги, сеансы коучинга, семинары, конференции.

Примечание. Специалисты считают, что в компаниях в той или иной форме используется только 20% всех знаний, которые становятся "явными"; это означает, однако, что 80% не востребовано. Доступ к этим "невыраженным" знаниям может быть получен только в процессе взаимодействия людей (Дж. Боткин). Основным механизмом для создания высокоценных знаний и их применения является общение среди сотрудников, которые совместно работают в рамках данной организации, а такое общение полностью находится в сфере влияния сообществ [15, р. 44 - 45]. Знания являются подразумеваемыми, прямо не выраженными, их трудно выделить в отрыве от контекста взаимоотношений между людьми (мы имеем в виду взаимоотношения при взаимодействии людей как в компании, так и с клиентами, поставщиками, партнерами). Поскольку передача знаний происходит только во время взаимодействия между конкретными людьми, формирование сообщества как среды людей, объединенных общим

профессиональным интересом или общей целью, позволяющей установить контакт между теми, кто ищет знания, и источником знаний в условиях доверия и с использованием сложившихся личных связей друг с другом, - важнейшая задача.

Препятствием на пути внедрения системы управления знаниями может стать внутренняя конкуренция. Значит, формирование атмосферы общения в сообществе, корпоративной культуры должно осуществляться с учетом этой особенности людей и направляться на то, чтобы они были готовы делиться знаниями.

В компаниях, где нет системы управления знаниями, выполнение задач и принятие решений регулярно проводятся в условиях недостаточной информированности сотрудников, которые используют только собственный опыт и знания, не всегда соответствующие необходимой для решения новых задач компетенции. Организационные технологии управления знаниями базируются на корпоративной культуре, что подразумевает активную поддержку и стимулирование обмена знаниями, распределение ролей и ответственности за распространение и качество информации и знаний, наличие физической возможности для работы со все увеличивающимися информационными потоками, обмен знаниями, генерацию новых знаний.

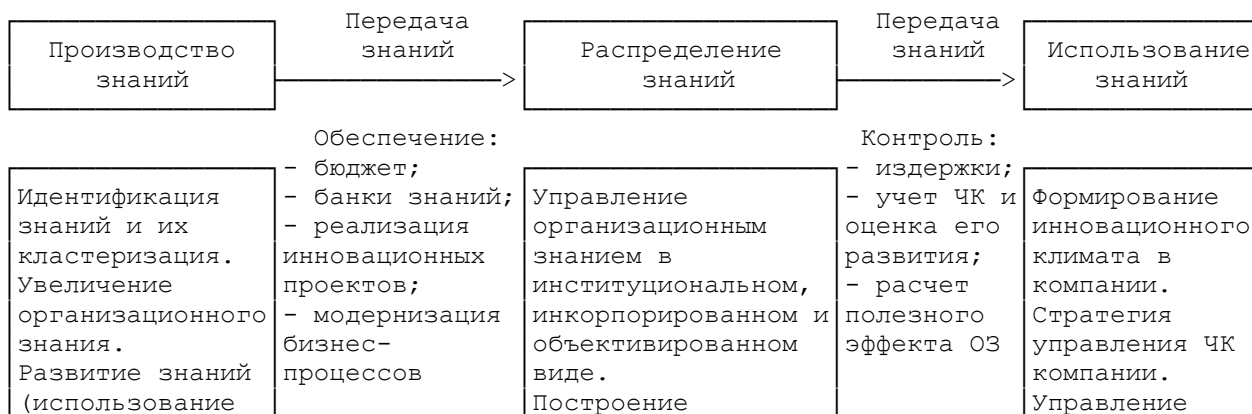
Эффективная система управления знаниями должна способствовать увеличению объема организационного знания и постоянному развитию сотрудников в соответствии с меняющимися вызовами рыночной ситуации. Система управления корпоративными знаниями должна решать две основные задачи, первая из которых состоит в достижении эффективности, т.е. использовании знаний для роста производительности труда путем увеличения быстродействия или снижения затрат. Вторая - разработка инноваций, создание новых продуктов и услуг, новых предприятий и новых бизнес-процессов. Все это должно быть реализовано в эффективной системе управления организационным знанием.

Примечание. Возникновение инновации зависит от двух условий: наличия интеллектуального потенциала человека и его способности к спецификации, т.е. новое знание должно быть генерировано (создано), а затем применено к решению специфических организационных задач. Инновации в производственной цепочке выводят новаторский процесс за пределы одной компании и распространяют его на всех, с кем ее связывает производственный процесс: на поставщиков, заказчиков и другие звенья цепи движения продукта. В выигрыше оказываются все. Распространяя перестройку деловых процессов за пределы своих границ, компания может усилить контроль во всех звеньях цепи движения продукта. Один из типов решений в этой области - системы автоматического пополнения материальных запасов. Любая инновация, особенно технологическая, не является изолированным событием. Она отражает данное состояние знания; конкретную институциональную и индустриальную среду; наличие некоторой квалификации, необходимой, чтобы описать организационную или технологическую проблему и решить ее; экономическую ментальность, чтобы сделать применение выгодным; наконец, сеть производителей и пользователей, которые могут кумулятивно обмениваться опытом, учась путем использования и созидания.

Данный процесс схематично представлен на рис. 5.4.

Содержание эффективной системы управления организационным знанием:

ЧК - человеческий капитал; ОЗ - организационное знание



инновационных стратегий развития и обучения персонала) . Воспроизводство знаний (формирование непрерывной системы обучения)	коммуникационной структуры, обеспечивающей надлежащие права доступа к организационному знанию определенных категорий персонала . Меры против обесценения знаний	повышением качества ОЗ при создании новой стоимости (продукции, услуг, имиджа и т.д.)
--	--	---

Рис. 5.4

Кроме того, такая система должна эффективно функционировать на трех уровнях организационной сложности:

- 1) на уровне отделов и подразделений;
- 2) на уровне интегрированной организации;
- 3) на уровне расширенной организации (включает в себя все связи с внешним миром - партнерами, заказчиками, поставщиками услуг и проч.).

Система управления организационным знанием в конкретном исполнении должна позволять реализовывать следующие функции:

- создание практики придания дополнительной ценности имеющейся информации путем выявления, отбора, синтеза, обобщения, хранения и распространения знаний;
- придание знаниям потребительского характера таким образом, чтобы они представляли собой необходимую и доступную для пользователя информацию;
- формирование интерактивного обучающего окружения, в котором люди постоянно обмениваются информацией и используют все условия для усвоения новых знаний.

Более того, структура системы управления корпоративными знаниями должна создавать условия для получения необходимых новых знаний.

Существует целый ряд способов приобретения организационных знаний, среди которых можно выделить [86, p. 119]:

- 1) покупку знаний, например наем на работу новых сотрудников, обладающих знаниями и опытом;
- 2) аренду знаний и мастерства, к которым относятся привлечение консультантов и получение помощи от клиентов, поставщиков, потребителей;
- 3) развитие знаний, в частности проведение программ обучения, распространение уже имеющихся знаний в компании.

Самая известная модель, описывающая процессы создания организационного знания, - модель SECI, рассматривающая четыре перехода явных (explicit) и скрытых (tacit) знаний друг в друга: социализацию - переход формализованного знания в неформализованное, оно представляет собой развитие навыков и умений в ходе практической деятельности, т.е. совершенствование уже имеющихся навыков; экстернализацию - переход неформализованного знания в формализованное, т.е. описание умения и навыков, которые используются в ходе рабочего процесса компании, или, например, выведение общих закономерностей при анализе результатов практической деятельности, а также комбинацию и интернационализацию [74, p. 143].

Конфигурация системы управления организационным знанием должна включать в себя обширные базы знаний компании, которые могут содержать структурированную информацию, характеризующую:

- 1) уникальные знания специалистов - "знания человеческого интеллекта";
- 2) уникальную структурированную информацию, полученную с помощью экспертных систем, - "знания искусственного интеллекта".

Формирование баз данных <1> требует активного применения процессов кодификации. Кодификация в данном контексте означает приведение знания в документальную или формализованную систему - сделать так, чтобы локальные знания и зачастую замалчиваемые знания стали понятными и доступными для широкого распространения. Важно учитывать, что знание - это сложная, гибкая и богатая по содержанию структура. При этом следует решить одну из самых трудных задач в управлении знаниями - локализацию организационных знаний, т.е. определить, где в компании скрыты наиболее важные со стратегической точки зрения знания, и в дальнейшем кодифицировать их и открыть для использования.

<1> Обычно в такие базы знаний включаются: результаты собственных исследований и разработок; накопленный опыт, знания и навыки сотрудников; технологические требования, условия, стандарты, руководящие материалы, положения об отделах, должностные инструкции и т.п.; данные об особенностях сложившихся связей с клиентами (заказчиками) и поставщиками; сведения о конъюнктуре рынка, на котором работает компания; оценки макроэкономической ситуации в стране и на мировых рынках; данные о возможностях конкурентов.

На рис. 5.5 представлена модель процесса управления организационным знанием <2>.

<2> Разработана с использованием материалов Клауса Экка [139].

Модель процесса управления организационным знанием

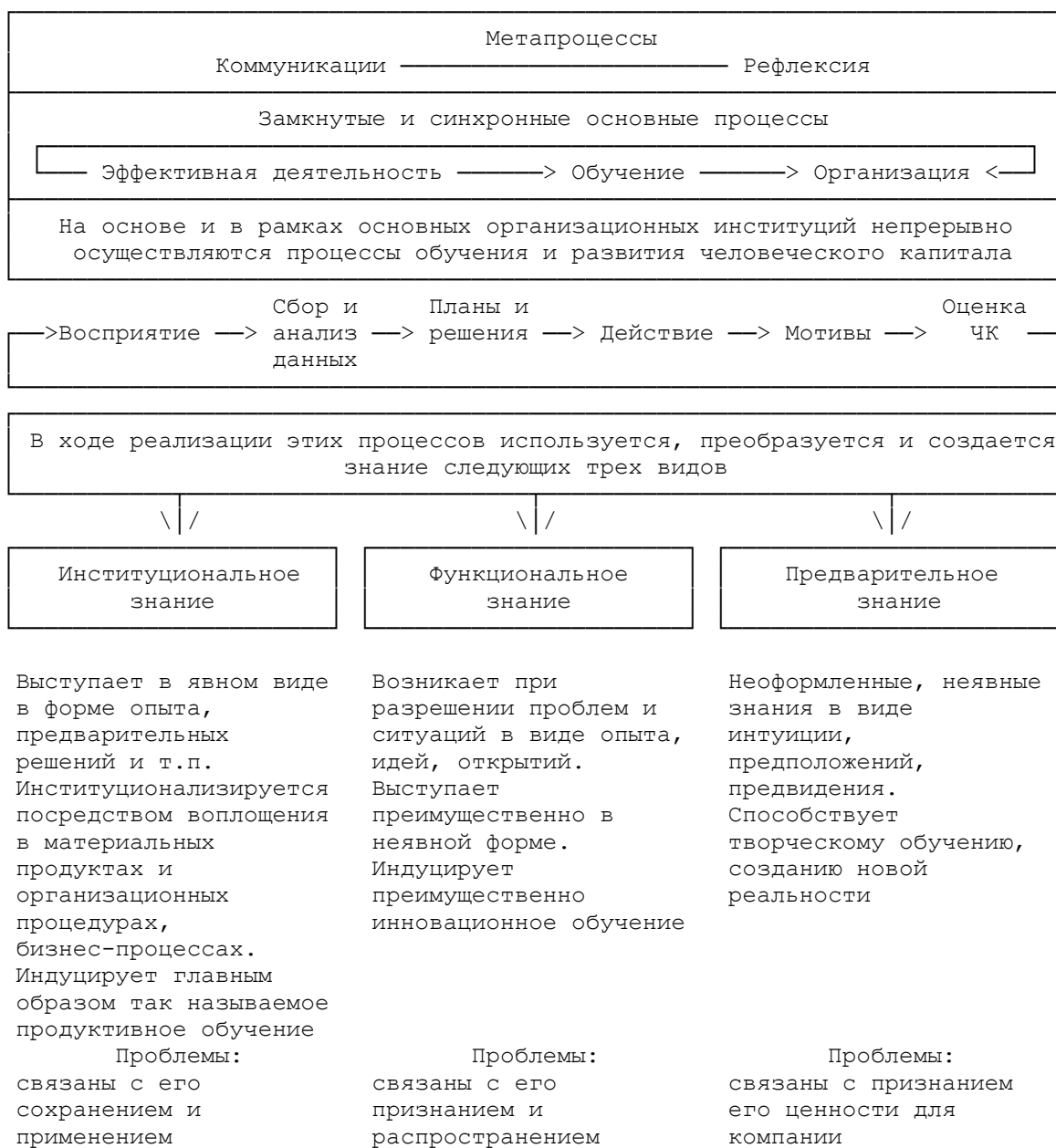


Рис. 5.5

Кроме того, необходимо учитывать, что знания как основной и в то же время наиболее трудно контролируемый ресурс компании нуждаются в надежной защите. Можно запатентовать изобретение, защитив тем самым какую-то часть организационного знания. Но невозможно запатентовать сотрудников - носителей знаний, не столько явных, кодифицированных знаний, сколько скрытых, заключающихся как в профессиональных навыках, так и в навыках межличностного взаимодействия.

Поскольку мы рассматриваем знания в качестве основного стратегического ресурса компании, процессы создания, хранения и распространения знаний становятся основными стратегическими организационными способностями. В связи с этим компания должна выстраивать процессы управления знаниями таким образом, чтобы обеспечить, с одной стороны, сбор, хранение и эффективное использование знаний, с другой - защиту своих знаний и обезопасить себя от потери своих стратегических ресурсов и способностей, сохранить организационное знание как основу долгосрочного конкурентного преимущества компании. Таким образом, система управления знаниями в компании - это механизм, позволяющий собирать, хранить, систематизировать, а главное - эффективно применять знания, накопленные сотрудниками, подразделениями или компанией в целом. Как уже отмечалось, управление знаниями связано с генерацией знаний и на уровне институциональных агентов, и на уровне институционального субъекта, формализацией и сохранением знаний, их распространением, координацией и контролем. Значит, эффективное управление знаниями зависит от организационной культуры, структуры, инфраструктуры и коммуникаций компании.

Помимо прочего, система управления знаниями должна способствовать развитию и явных, и неявных знаний, т.е. организационное обучение представляет собой важный компонент системы управления знаниями и само по себе является производным от знания. Вместе с тем эффективная система управления знаниями посредством формализации процедур позволит увеличить объем доступного знания, сократить время, необходимое для обучения, и одновременно повысить качество самого обучения. Следует понимать, что организационное обучение строится на основе индивидуального знания и обучения <1>.

<1> В свете расширения и использования знаний распространение получили концепция и практика непрерывного образования как комплекс мер, дающий возможность человеку учиться на протяжении всей жизни по принципу "ценно любое образование, в любом месте, в любое время и любого содержания". Выдвигается требование распределять образовательные ресурсы индивида в течение всей его жизни, а не концентрировать их в строго определенный период. Это предполагает формирование организационной системы непрерывного образования с учетом самообучения при консультационно-методической поддержке (организация сети открытых университетов, дистанционного обучения, проведение семинаров-тренингов и др.).

Таким образом, при построении эффективной системы управления знаниями в компании необходимо запомнить ряд моментов.

1. Нельзя сводить построение системы управления знаниями только к выбору определенной вычислительной технологии, а следует использовать разные организационные инструменты.

2. Главная трудность применения технологий управления корпоративными знаниями связана с тем, что нужно выбрать то или иное программное обеспечение, при этом игнорируется вопрос мотивации персонала к продуктивному обмену знаниями.

3. Активное применение специфических технологий обеспечит активное участие сотрудников в процессах обмена знаниями.

4. Наличие в компании комплексной системы управления знаниями позволит значительно ускорить и интенсифицировать процессы организационного обучения и развития, существенно сэкономить финансовые средства за счет сохранения ценного опыта.

В связи с этим на втором этапе разработки системы управления организационным знанием необходимо теоретически проработать, сформулировать и утвердить концепцию управления знаниями. Причем следует провести точные расчеты, позволяющие предварительно оценить, какого эффекта можно ожидать от внедрения такой системы.

В период становления системы управления организационным знанием работу нужно вести по основным направлениям:

- формирование конфигурации корпоративной системы управления знаниями;
- создание базы знаний и базы по экспертам и консультантам;
- открытие центров ключевых организационных компетенций;
- разработка методов извлечения неявных знаний <1>;
- развитие корпоративной культуры;
- измерение стоимости знаний <2>.

<1> Именно неявное знание, неразрывно связанное с индивидуальным опытом, - это практическое знание, которое является ключевым для принятия решений и совершенствования бизнес-процессов. Существенным препятствием "извлечения" такого знания могут быть психологические мотивы, желание эксперта сохранить свою "эксклюзивность", "уникальность". Причем это желание может быть совершенно неосознанным, т.е. сотрудники будут подсознательно стремиться дать искаженную информацию, скрыть контекст.

<2> Задача данной процедуры состоит в том, чтобы отделять дублирующиеся знания, удалять устаревшие и не имеющие смысла знания, т.е. проводить постоянную переоценку знаний. Автор предлагает проводить оценку знаний по следующим критериям: полезность, новизна, определенность, своевременность.

Разработка системы управления организационным знанием должна быть разбита на следующие этапы:

- 1) формирование, согласование, утверждение и распространение корпоративной политики в области знаний;
- 2) создание информационного и лингвистического обеспечения системы;
- 3) введение системы инвентаризации знаний для создаваемой системы;
- 4) введение системы оценки потенциальных экспертов и консультантов;
- 5) разработку организационного и программного обеспечения.

Основной задачей системы управления организационным знанием должно стать возможное увеличение организационной эффективности на основе осознанного использования все возрастающих объемов знаний и эффективного управления ими.

Эта система не может быть изолированной, ее задача заключается в том, чтобы связать воедино все направления деятельности компании. Подробный интегрирующий характер системы управления организационным знанием позволит при ее внедрении реализовать следующие возможности:

- эффективно и быстро распространять лучшие организационные практики;
- поддерживать необходимыми знаниями консалтинговые, образовательные и бизнес-проекты компании;
- пополнять копилку корпоративных знаний и опыта;
- проводить корпоративное обучение сотрудников компании на базе самых перспективных образовательных технологий (например, обучение действием);
- проводить дистанционное консультирование, особенно при наличии региональных филиалов или при организации и развитии разного рода дистрибьюторских сетей;
- исключать дублирование проектов и отдельных рабочих задач, процедур и операций;
- осуществлять анкетирование, экспресс-опросы, а также тестирование персонала, в том числе в процессе найма, адаптации и проведения аттестационных процедур.

С точки зрения автора, внедрение системы управления организационным знанием способно существенно улучшить часть рыночных показателей компании.

Однако, несмотря на существующие положительные примеры, системы управления знаниями еще не стали нормой для российских компаний. При инвестировании в создание и использование знаний продолжают ориентироваться на краткосрочные выгоды или приводят довольно расплывчатое обоснование. Знания до сих пор редко связаны с достижением стратегических целей бизнеса, хотя при построении системы управления знаниями необходимо в первую очередь выстраивать четкую и непрерывную связь знаний с критическими факторами успеха бизнеса. Компании, которые пытаются установить стратегическую связь, обычно начинают с разработки инициативы по управлению знаниями, а потом стараются определить роль управления знаниями в стратегии компании, полагая, что управление знаниями - стратегическая деятельность, так как приводит к интенсификации создания знаний и обмена ими. Это позволяет сформировать совокупность специальных организационных знаний, которая даст компании существенные конкурентные преимущества на рынке.

И по сей день в большей части компаний главное внимание направлено на решение проблем поиска, создания знаний, обмена ими, на кодификацию, разработку соответствующей конфигурации организационных и технологических ресурсов. Но и сейчас остается открытым вопрос о том, какие знания должны создаваться и распространяться в компании.

Компании пытаются устранять разрывы в организации процессов управления знаниями, не учитывая серьезного несоответствия имеющегося и требуемого знания. В связи с этим для достижения успеха необходимо использовать подходы, направленные на извлечение максимальной выгоды из управления знаниями и создание системы управления компанией, в которой знания будут признаваться в качестве стратегического ресурса.

Выводы

1. Для достижения успеха на рынке компании должны постоянно совершенствовать свои процессы управления знаниями, однако, как показали исследования, проведенные автором, и в настоящее время многие компании (особенно региональные) или не осознают необходимости внедрения систем управления организационным знанием, или не увидели реальной пользы от использования таких систем.

2. Разработка систем управления знаниями осуществляется в разных по величине компаниях, при этом поступательно решаются следующие основные задачи: учет всех интеллектуальных ресурсов предприятия, их структуризация, каталогизация и применение. Это позволяет существенно ускорить процессы создания и реализации различных типов инноваций (инициаций новых бизнес-процессов и решений, подготовки инновационных проектов, внесения предложений по созданию новых видов продуктов).

3. Анализ теории и практики построения систем управления организационным знанием позволил сформулировать рекомендации, на основе которых были разработаны концепция и методика внедрения системы управления знаниями.

4. При внедрении системы управления знаниями нужно задействовать мотивационные механизмы с учетом всех трех основных составляющих мотивации: материальной заинтересованности, нематериальной мотивации и фактора производственной необходимости, - а также создать культуру доверия и обмена знаниями в компании.

5. Сотрудничество, перерастающее границы между отделами, дает компаниям возможность лучше применить свой деловой опыт и интеллектуальный капитал. Система управления знаниями находит информацию, которой обладают сотрудники или рабочие группы, и помещает ее в организационный контекст в целях использования для повышения качества бизнес-процессов и принимаемых решений.

6. Главной задачей системы управления организационным знанием должно стать увеличение организационной эффективности на основе осознанного использования все возрастающих объемов знаний и эффективного управления ими. Эта система не может быть изолированной, ее задача заключается в том, чтобы связать воедино все направления деятельности компании.

7. Эффективная система управления организационным знанием позволяет: эффективно и быстро распространять лучшие организационные практики; поддерживать необходимыми знаниями консалтинговые и образовательные проекты компании; пополнять копилку корпоративных знаний и опыта; проводить корпоративное обучение сотрудников компании на базе внедрения самых перспективных образовательных технологий; проводить дистанционное консультирование; исключать дублирование проектов и отдельных работ; проводить анкетирование, экспресс-опросы, тестирование персонала в процессе найма, адаптации и выполнения регулярных аттестационных процедур.

8. С точки зрения автора, внедрение системы управления организационным знанием способно существенно улучшить рыночные показатели компании. Однако, несмотря на имеющиеся положительные примеры, системы управления знаниями еще не стали нормой для российских компаний: при инвестировании в создание и использование знаний продолжают ориентироваться на краткосрочные выгоды и такие инвестиции редко связаны с достижением стратегических целей бизнеса.

Раздел III. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ

Глава 6. АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ

Обучение - это процесс изменения человека, изменение воспринятой реальности. Обучение как изменение воспринятой реальности представляет собой изменение места обучающегося в реальном мире (установление новых связей и контактов, развитие умений и т.д.).
Адриан Бекман

В современной экономике, характеризующейся усилением конкуренции, быстро сокращающимся жизненным циклом продуктов, сужением и уплотнением рыночных ниш, гибкость и адаптация становятся важными качествами для достижения успеха на рынке. Степень приспособляемости и гибкости компаний все больше зависит от способности и конкретных людей, и целых компаний накапливать позитивный опыт и обучаться на его основе. В таких условиях способность компании к обучению становится ключевым фактором ее выживания и роста. Не случайно все большей популярностью пользуется концепция "обучающейся организации", основу которой составляют компоненты, производные от знания: системное

мышление, интеллектуальные модели, личное совершенствование, совместное видение, групповое обучение и диалог [126, с. 12].

Во многих случаях успешное обучение влечет за собой формирование привычек, которые закрепляют новые модели познания и поведения и необходимы для приобретения практических и интеллектуальных навыков. Развитие способностей к обучению представляет собой некую смесь поведенческих и технических изменений. При работе "над системой" люди одновременно работают над собой. Так, проектная команда может заниматься кардинальным совершенствованием процесса внедрения новой продукции, но при этом каждому ее члену приходится глубоко размышлять о собственных гипотезах и своем поведении в рамках системы. Эта смесь технических и поведенческих аспектов лежит в основе и личного совершенствования, построения эффективных интеллектуальных моделей, и формирования концептуальных подходов (системное мышление). В связи с этим организационное обучение превращается в важный фактор изменения внутриорганизационной культуры.

В настоящее время в компаниях применяются разнообразные модели организационного обучения. Если проанализировать стадии подготовки к обучению персонала, становится понятным, почему компании применяют разные модели обучения. Не существует универсального пакета программ и методов, удовлетворяющих всех. Например, в компании, сотрудники которой обладают развитыми концептуальными умениями и способны к обучению на основе имеющегося опыта, целесообразно проводить встречи представителей разных функциональных групп, направленных на решение сложных проблем. В таких компаниях поощряются открытые контакты и межличностное общение, развит институциональный рынок знаний. В сильно централизованных и экономически защищенных компаниях обучение может потребовать хорошо структурированных, надежных программ развития, которые приближаются к методам активного обучения на основе пережитого опыта.

Проблема обучения персонала обычно рассматривается с точки зрения двух возможных вариантов ее решения: обучение персонала в самой компании (внутриорганизационное обучение); внешнее обучение (использование услуг специализированных образовательных учреждений).

Процесс развития и обучения - это приобретение знаний и навыков, т.е. обучение предполагает непрерывное воспроизводство и преобразование знаний, включая изменение отношений между членами компании и внешней бизнес-средой, а также структурирование знания и его превращение в специфический организационный продукт. Организационное обучение в большей степени выступает в качестве процесса стимулирования и решения сложных задач, чем приобретения и накопления объективно заданной информации.

Организационное обучение может быть разделено на две важнейшие составляющие: индивидуальное и общеорганизационное, каждое из которых зависит одно от другого и от конкретного организационного контекста. Не может быть общеорганизационного обучения без индивидуального, которое в значительной степени определяется организационным контекстом, ускоряющим или замедляющим оба процесса обучения [99].

Процесс индивидуального обучения ускоряется за счет интенсивного обмена знаниями и открытости, что стимулирует появление вопросов, возникновение дискуссий. Индивидуальное обучение поддерживается обменом мнениями в рабочих группах в ходе внутригруппового взаимодействия. Групповое обучение - важный фактор процветания компании, потому что в современной компании единицей, которая действует и учится, является не конкретный человек, а группа. Если группы не способны учиться, этого не сможет сделать и вся компания. Должен происходить внутригрупповой обмен мнениями для проверки идей и убеждений индивидуумов прежде, чем они будут преобразованы в организационное знание в процессе организационного обучения. Причем компания должна создать контекст (культуру, структуру, инфраструктуру), что будет способствовать как индивидуальному, так и групповому обучению.

В отличие от индивидуального общеорганизационное обучение связано с созданием нового и использованием уже имеющегося знания, его сохранением, передачей и координацией. Посредством освоения новых умений и развития существующего знания можно строить компании, увеличивать их способность обновляться и повышать качество организационного знания, вырабатывать эффективную организационную стратегию и тактику, позволяющую укрепить рыночные позиции в условиях ужесточения конкурентной борьбы.

Для наиболее успешных компаний характерны два типа обучения: адаптивное и порождающее. Адаптивное обучение сосредоточивается на изменении как ответной реакции на развитие внешней бизнес-среды. Порождающее обучение, напротив, связано с развитием у компании новых отличительных способностей (организационных компетенций) и определением или созданием у нее дополнительных возможностей для достижения новых (дополнительных) конкурентных преимуществ.

В последние годы в компаниях все больше распространяется электронное обучение (e-Learning-системы), а также подход к обучению, построенному на принципе передачи <1>, которое

следует понимать как письменное изложение взглядов работника компании на ключевые элементы организационной стратегии, касающиеся выбора направлений бизнеса, определения параметров успеха, связей с потребителями, формированием весомых конкурентных преимуществ. Если есть настоящее, а не просто личные представления, персонал учится и обретает специальные умения и навыки не по принуждению руководства, а по личным побуждениям. Многим компаниям не удается сделать индивидуальное видение общим достоянием в форме набора институциональных требований, принципов и практических рекомендаций. Чтобы установить и поддерживать общее, важно сделать зримыми общие "картинки будущего", которые стимулируют преданность делу, а не "оппортунистическую лояльность" <2>. Процесс передачи общего видения становится важным условием формирования эффективной внутриорганизационной культуры.

<1> Например, бывший президент компании "Форд" пришел к тому, что именно обучение, точнее, обучение, которое строится на принципе "передачи видения", превращающем лидеров компании в учителей, затем их учеников - в лидеров и учителей и т.д., определяет успех компании. Б.М. Уэстон выделяла три элемента контекста, которые она назвала как "создание смысла и установление перспектив" в усилиях по формированию обучающейся организации: 1), ценности и целостность; 2) диалог; 3) системное мышление. Она также указала три базовых метода соединения обучения с повседневной деятельностью, первым из которых является "интеллектуальное моделирование". Два других - это "обучение во время работы" и "усиление обучения" [103], [104].

<2> В 1985 г. высшее руководство "Ксерокса" сформулировало базовую стратегию корпорации: "Наша самая главная цель - лидерство через качество". Задавшись вопросом, как воплотить в жизнь это и как донести смысл и суть этой цели до каждого работника, корпорация "Ксерокс", естественно, обратилась к обучению. Уже более трех десятилетий каждый работник корпорации проходит курс обучения по качеству обслуживания, который реализуется штатом специалистов по качеству и поддерживается проектами по качеству, соревнованиями по качеству и программой сбора предложений в отношении повышения качества. Этот курс обучения дает возможность всем работникам говорить на одном языке, улучшает коммуникации и обеспечивает общий фундамент для индивидуальных и групповых действий. Корпорация "Ксерокс" добилась успеха, увязав обучение с и стратегией, что позволило повысить не только прибыли, но и рабочую мораль.

Непрерывное приспособление и рост компаний в условиях динамично меняющегося окружения возможны благодаря институциональному обучению, т.е. процессу, в ходе которого команды менеджеров изменяют общие для них представления (интеллектуальные модели) о компании, рынках и конкурентах. Интеллектуальная компания строится на интеллекте и обучении. С точки зрения компании, интеллект зависит от способности извлекать информацию и манипулировать ею, анализировать и интерпретировать ее для того, чтобы выстраивать определенные умозаключения, обучаться и генерировать новые знания. Эти знания, в свою очередь, должны использоваться для развития новых организационных компетенций и усиления уже имеющихся.

Технология управления организационными компетенциями <1>, как правило, составляет часть системы управления знаниями и непосредственно связана с технологией непрерывного обучения или развития организационного знания в определенном направлении. Эта технология имеет много преимуществ как для конкретных сотрудников, так и для компании в целом. Человеку эта технология позволяет постоянно совершенствовать свои знания, адаптировать их к современной бизнес-реальности. Для компаний это возможность развивать организационное знание <2> в заданном направлении, т.е. обучать своих сотрудников таким образом, чтобы они получали и развивали необходимые компании знания для достижения бизнес-целей. При этом задача заключается в развитии организационных компетенций (способностей компании), которые смогут создать новую стоимость и добавить новую ценность производимым товарам и услугам с точки зрения целевой группы потребителей.

<1> С позиции организационного знания компетенция как точка пересечения задачи и 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 выступает важной задачей управления знаниями.

<2> Организационное знание не статично, и его развитие всецело зависит от способности компании к обучению.

Для того чтобы определить существующее реальное положение с обучением на региональных

российских предприятиях, автором было проведено исследование, основными целями которого являлись:

- определение стратегических подходов к обучению персонала в наиболее динамично развивающихся региональных компаниях;
- выявление среднего уровня бюджета обучения персонала в компаниях, специализирующихся в разных сферах бизнеса;
- выявление периодичности выполнения программ обучения;
- определение значения факторов, влияющих на выбор поставщика образовательных услуг и популярности разных программ обучения персонала;
- исследование функционирующих в компаниях систем организационного обучения;
- анализ распространения на региональных предприятиях систем электронного обучения;
- анализ применяемых методов оценки отдачи от проведенных программ обучения.

В процессе исследования были использованы метод опроса, метод глубинного интервью, контент-анализ.

Для достижения поставленных целей была сформирована выборка респондентов, в состав которой вошли руководители служб персонала и представители топ-менеджмента региональных предприятий, специализирующихся в разных сферах бизнеса (производственные предприятия, предприятия сферы телекоммуникаций, финансов, топливно-энергетического комплекса, оптовой и розничной торговли, сферы досуга, услуг, общественного питания, маркетинговые, рекламные и консалтинговые агентства целого ряда российских городов <1>.

<1> Исследования проводились в Саратове, Волгограде, Самаре, Ростове-на-Дону, Нижнем Новгороде, Воронеже, Новосибирске и др. Можно предположить, что полученные результаты окажутся характерными для большей части российских регионов, за исключением Москвы и Санкт-Петербурга, где уровень и качество обучения в компаниях существенно выше среднего по стране.

В ходе исследования было выявлено, что проблема обучения персонала обычно рассматривается с точки зрения двух возможных вариантов ее решения:

- 1) обучение персонала в самой компании (внутриорганизационное обучение);
- 2) внешнее обучение (использование услуг специализированных образовательных учреждений).

В рамках внутриорганизационного обучения большая часть предприятий обычно применяет такие методы, как внутренние тренинги, семинары, проведение краткосрочных программ обучения, создание собственных учебных пособий и курсов. Выбор и использование вариантов построения системы организационного обучения в основном зависят от сложившихся в компании традиций. Что касается возможностей внешнего обучения, то они еще более разнообразны. Компания может выбирать из широкого спектра организаций, представленных сегодня на рынке образовательных услуг: тренинговые компании (предлагающие экспресс-семинары, тренинги и долгосрочные программы по наиболее актуальным проблемам ведения бизнеса), образовательные учреждения традиционного типа (университеты, школы бизнеса), расширяющие номенклатуру бизнес-специальностей и предоставляющие дипломы и свидетельства государственного образца.

При определении стратегических подходов к обучению было выяснено, что одни предприятия (чуть больше 14%) проводят обучение своими силами (в эту категорию вошли предприятия, располагающие собственными системами корпоративного обучения, например филиалы крупных российских компаний, и компании, число сотрудников которых не превышает 40 человек, например рекламные, маркетинговые и консалтинговые агентства). Другие (около 16% с численностью персонала более 300 сотрудников) привлекают специалистов со стороны. Однако часть компаний стремится выработать стратегию совмещения обоих подходов. Такую стратегию выбрала значительная часть респондентов (более 40%), доля которых достаточно равномерно распределена среди предприятий, специализирующихся в разных сферах бизнеса (в основном это крупные и средние предприятия).

В качестве главных целей проведения разнообразных программ обучения респонденты назвали:

- приобретение новых знаний и навыков (43%);
- повышение мотивации персонала (38%).

Последняя преобладает на предприятиях, число сотрудников которых составляет не менее 150 человек. При этом респонденты отметили, что, во-первых, проведение программ обучения повышает сплоченность и лояльность персонала предприятия, во-вторых, перспектива получения дополнительных знаний и навыков позволяет удержать на предприятии многих сотрудников, стремящихся к профессиональному росту <1>.

<1> Более того, для некоторых ведущих специалистов перспектива профессионального роста значит даже больше, чем получаемая заработная плата.

В отношении выбора определенных методов обучения и развития персонала на российских предприятиях были сделаны следующие выводы. Поскольку далеко не все методы, применяемые в зарубежных компаниях, используются в России, была сформирована следующая подборка методов:

- внешние тренинги; внутрикорпоративные тренинги;
- долгосрочные программы обучения без отрыва от производства (например, второе высшее образование);
- e-Learning;
- программы обучения, основанные на использовании аудио- и видеоматериалов;
- обучение на рабочем месте;
- коучинг (в основном с привлечением внешних консультантов);
- наставничество.

В результате обработки ответов респондентов были получены показатели частоты применения разных методов обучения (табл. 6.1).

Таблица 6.1. Популярность использования разных методов обучения

Метод	Процент компаний, применяющих данный метод
Внутрикорпоративные тренинги	61
Внешние тренинги, семинары	54
Долгосрочные программы обучения без отрыва от производства	12
Программы обучения, основанные на использовании аудио- и видеоматериалов	15
Наставничество	72
Обучение на рабочем месте	71
Коучинг	10
e-Learning	8

Данные табл. 6.1 свидетельствуют, что предпочтения в выборе методов обучения российских компаний существенно отличаются от программ, применяемых в зарубежных организациях. Для сравнения можно привести рейтинг методов обучения и развития персонала, применяемых в успешных западных компаниях (табл. 6.2).

Таблица 6.2. Классификация основных методов развития и обучения персонала и процентное соотношение их применения <1>

Название метода	Процентное соотношение компаний, применяющих данный метод
Обучение на рабочем месте	99
Внешние мастер-классы, конференции, семинары	95
Кратковременные курсы	93

Внешние тренинги	90
Коучинг (в рамках компаний)	88
Программы обучения, основанные на использовании аудио- и видеоматериалов	81
Наставничество, buddying <2>	72
Ротация, secondement <3> shadowing <4>	71
Коучинг с привлечением внешних консультантов	64
e-Learning	54
Обмен знаниями в корпоративной системе управления знаниями	52
Неформальное обучение <5>	48

<1> Таблица базируется на данных, предоставленных европейскими компаниями.

<2> Budding представляет собой неформальное наставничество, в основе которого лежат руководство и защита одного сотрудника другим посредством передачи друг другу обучения и развивающей информации в целях достижения более высоких результатов в решении рабочих задач. От обычного наставничества или коучинга отличается тем, что оба участника взаимодействия абсолютно равноправны и оказывают развивающее влияние друг на друга.

<3> Secondement - разновидность ротации персонала, предполагает перевод сотрудника на какое-то определенное время в другое структурное подразделение (или даже в другую компанию) для приобретения каких-либо навыков. В процессе реализации данного метода участвуют три стороны: "отдающая", "принимающая" и сам работник, который получает возможность личного развития, приобретает неоценимый опыт, новые навыки для решения наиболее сложных организационных проблем.

<4> Shadowing (буквально "бой с тенью") применяется для обучения потенциальных сотрудников, не имеющих практического опыта работы (например, выпускников учебных заведений).

<5> Сочетает в себе поиск информации в Интернете, общение с наиболее опытными коллегами и другими сотрудниками в разнообразных малых группах, в том числе в процессе решения сложных организационных проблем.

Из табл. 6.2 видно, что зарубежные компании достаточно широко применяют наиболее передовые методы обучения и развития своего персонала. Изучение ситуации с обучением в региональных компаниях, которые приняли участие в исследовании, не позволяет сделать никаких конкретных выводов о применении некоторых методов (например, Budding, Shadowing, наставничество, неформальное обучение) Вместе с тем было установлено, что 2/3 компаний, принявших участие в опросе, широко используют метод наставничества для передачи опыта в самой компании, не указывая этот метод отдельной строкой в применяемых программах обучения и развития персонала.

Практически все названные методы хорошо известны в России, более того, очевидно, что такие методы, как buddying и shadowing, сегодня достаточно широко применяются в компаниях, однако не существует фактических данных о том, какой процент российских компаний реально использует в своей практике тот или иной метод. Кроме того, при учете даже имеющихся данных необходимо делать поправку на то, что некоторые предприятия и организации вынужденно применяют shadowing, поскольку или не имеют возможности должным образом оплатить дорогостоящие услуги квалифицированного специалиста, или предлагаемые вакансии не пользуются спросом у потенциальных кандидатов в силу своей малой престижности и невысокой заработной платы.

Помимо прочего, было выявлено, что большая часть российских предприятий отдает предпочтение разного рода коротким программам (например, бизнес-тренингам и семинарам), поскольку, по их мнению, в силу быстрого устаревания знаний именно эти образовательные продукты позволяют наиболее оперативно и гибко адаптировать корпоративные знания, стереотипы восприятия, мышления, принятия решений и поведения персонала к быстро меняющимся требованиям окружающей бизнес-среды.

Важное место в ходе исследования отводилось определению размера бюджета, выделяемого на

обучение персонала. Были намечены следующие границы: 28 - 70 тыс., 71 - 140 тыс., более 140 тыс. руб. В результате обработки полученных данных было выяснено, что у наибольшего количества респондентов (около 40%) годовой размер бюджета на обучение колеблется в пределах 71 - 140 тыс. руб.; у 35% размер бюджета находится в границах 28 - 70 тыс. руб.; 20% расходуют на обучение сотрудников более 140 тыс. руб. и только у 5% размер образовательного бюджета превышает 300 тыс. руб. При этом выявились существенные различия в размере образовательного бюджета у предприятий, специализирующихся в разных отраслях бизнеса. Так, например, наибольшие бюджеты зафиксированы у предприятий сферы телекоммуникаций, финансов (банки), розничной торговли, маркетинговых и рекламных компаний.

Исследование показало также, что затраты на обучение персонала на российских предприятиях неодинаково распределяются между работниками разных категорий (табл. 6.3). Для сравнения можно привести размер средств, направляемых западными компаниями на обучение персонала. По данным, например, American Society for Training and Development (ASTD), этот бюджет составляет в среднем 2 - 5% фонда оплаты труда и приблизительно 24 - 96 учебных часов в год на каждого сотрудника <1>.

<1> Более того, в компании IBM на обучение сотрудников "сверху донизу" тратится 10 - 15% совокупного рабочего времени.

Таблица 6.3. Распределение средств на обучение между разными категориями работников <*>

Категория работника	Процент затрат от общего бюджета обучения в компании
Сотрудники отделов продаж и обслуживания клиентов	25
Менеджеры среднего звена	22
Производственный персонал	18
Первые лица и топ-менеджмент	12
Административный и вспомогательный персонал	8
Другие категории персонала	15

<*> Это усредненные данные по торгово-производственным компаниям, которые различаются в зависимости от профиля бизнеса.

При определении частоты проведения программ обучения были намечены следующие временные рамки: ежемесячно, ежеквартально, раз в полгода, не менее одного раза в год, один раз в несколько лет. Значительное большинство респондентов выбрали варианты "раз в полгода" и "ежеквартально" (соответственно 36 и 29%), не менее одного раза в год проводят обучение 23% компаний, принявших участие в опросе, 9% обучают персонал раз в несколько лет и всего 3% проводят обучение своих сотрудников ежемесячно.

При этом была подтверждена авторская гипотеза, согласно которой частота проведения программ обучения во многом определяется размером и спецификой бизнеса компании. Так, предприятия сферы розничной торговли, рекламные и маркетинговые агентства гораздо чаще организуют программы обучения для своих сотрудников. Кроме того, при проведении глубинных интервью оказалось, что полученные результаты не вполне отражают истинную ситуацию. Они должны быть скорректированы с поправкой на то, что ответы респондентов свидетельствуют об общем количестве программ обучения, в которых участвовали сотрудники компаний, и не дают ответа на вопрос, сколько раз в год проходит обучение каждый сотрудник: выяснилось, что сотрудники одних подразделений компании проходят обучение ежеквартально, другие - раз в полгода, год или даже раз в несколько лет. Кроме того, в некоторых компаниях высока текучесть кадров по ряду профессиональных позиций (например, менеджеры по продажам, промоутеры), что также увеличивает количество проводимых программ обучения, поскольку в компании постоянно приходят новые работники.

Что касается управленческого персонала, то более трети опрошенных (около 35%) заявили, что в их

компаниях обучение менеджеров осуществляется периодически, когда возникает необходимость, в 38% компаний обучение менеджеров носит эпизодический и случайный характер, для 18% респондентов обучение менеджеров вообще не считается актуальной проблемой и только в 9% случаев в компаниях сформирована единая система переобучения управленческого персонала. С обучением топ-менеджмента компаний дело обстоит еще хуже: почти половина опрошенных считают, что программы развития топ-менеджеров <1> применяются не слишком широко и наиболее характерны для крупных предприятий. Две трети респондентов отметили, что первые лица сами выбирают программы обучения для себя и своих ближайших заместителей, не принимая в расчет общую стратегическую линию компании по развитию персонала.

<1> К топ-менеджерам относятся первое лицо в компании (президент, генеральный директор) и его заместители (ключевые функциональные руководители), например директор по маркетингу, персоналу, финансовый директор. Топ-менеджмент находится в тесном контакте с владельцами и принимает определяющее участие в выработке и утверждении ключевых стратегических решений в компании.

В целом на основе данных, полученных в ходе опросов, а также глубинных интервью с некоторыми респондентами был сделан вывод: периодичность обучения напрямую зависит от того, сколько средств на это может выделить конкретная компания. А размер бюджета, предназначенного на обучение персонала, в свою очередь, во многом зависит от приоритетов компании <1>. Анализ полученных данных позволил автору сделать вывод о том, что в числе основных отраслей экономики наиболее "обучающимися" являются телекоммуникации, торговля, сфера финансов (банковский сектор, страховые компании), предприятия топливно-энергетического комплекса, маркетинговые и рекламные агентства.

<1> Для сравнения в таких крупных корпорациях, как "Газпром" или "Вимм-Билль-Данн", расходы на обучение по величине затрат стоят на втором месте после заработной платы.

При изучении факторов, воздействующих на выбор поставщика образовательных услуг, выяснилось, что подавляющее большинство респондентов, принявших участие в опросе, опираются на мнение авторитетных лиц (39%), на втором месте стоит стоимость предлагаемых программ обучения (35%), поскольку зачастую ставится задача экономии бюджета, что заставляет выбирать наименее затратные способы обучения, далее следует имидж компании на рынке образовательных услуг (18%). Вариант "другое" выбрали 8% опрошенных, среди ответов чаще всего встречается "опыт работы компании, предлагающей свои образовательные услуги". Кроме того, некоторые из респондентов признавались, что на выбор программ обучения нередко оказывает влияние задача экономии бюджета.

В процессе глубинных интервью респонденты, представляющие крупные региональные компании или филиалы ведущих российских предприятий, отметили, что часть тренинговых организаций, представляющих сегодня на рынке свои образовательные услуги, не в состоянии решить текущие стратегические задачи компаний, поскольку такие организации предлагают однотипные программы, никак не адаптированные к отраслевой специфике, тем более к специфике деятельности конкретной компании <1>. По мнению представителей компаний, во многом это объясняется слабой методологической базой и невысоким уровнем подготовки тренеров.

<1> Это наиболее характерно для ситуации в регионах, поскольку подобная "неспециализированность" региональных тренинговых компаний зачастую объясняется невысоким спросом на их услуги и, соответственно, значительно более низкой стоимостью предлагаемых программ обучения.

Что касается популярности тематики программ обучения, то на первом месте оказались тренинги и семинары, направленные на управление в условиях инноваций и изменений (45%), навыки в области продаж (около 35%), тайм-менеджмент (34%), затем - командообразование (32%), навыки презентации (29%), завершают список навыки проведения переговоров и лидерство (примерно 25%).

Одним из важных моментов исследования стало определение степени распространения в региональных компаниях моделей электронного обучения. Так, было выяснено, что больше половины респондентов (около 56%) имеют систему, отдельные элементы системы электронного обучения или находятся на этапе ее проектирования и внедрения. В эту категорию вошли крупные региональные предприятия или филиалы крупных столичных компаний, банковские организации. Такое распределение целевых групп опрошенных позволяет сделать следующий вывод: в настоящее время электронное обучение является прерогативой в основном крупного бизнеса, который, несмотря на значительные ресурсные затраты на внедрение системы электронного обучения на начальном этапе, видит

существенные выгоды и преимущества, которые сможет получить компания в будущем.

Кроме того, полученные результаты свидетельствуют о том, что предлагаемые сегодня на рынке услуги электронного обучения не во всем отвечают запросам конкретных потребителей. В качестве основных критериев, которыми компании руководствуются при выборе систем электронного обучения, были названы: возможность адаптации системы к специфике деятельности компании, а также соответствие содержания типовых учебных материалов потребностям компании. При этом большая часть компаний предпочитает самостоятельно разрабатывать учебные курсы и программы, а не приобретать уже готовые материалы, однако качество их представления также не полностью удовлетворительно.

В числе главных преимуществ e-Learning-системы были названы возможности:

- обучения конкретных сотрудников конкретным знаниям и навыкам;
- сотрудникам самостоятельно учиться в удобное для них время;
- одновременного обучения большого числа сотрудников.

В числе основных проблем были названы: создание эффективной инфраструктуры электронного обучения, низкая мотивация персонала, выбор поставщиков систем электронного обучения.

В ходе исследования были проанализированы три системы организационного обучения компаний "Росгосстрах", "ВымпелКом", "Мир". Например, одной из самых известных компаний на рынке страховых услуг ("Росгосстрах") удалось построить достаточно эффективную систему корпоративного обучения, направленную на развитие именно тех сотрудников, которые сами стремятся повысить свою квалификацию и добиться карьерного роста. Все образовательные программы формируются с учетом конкретных целей компании и сводятся к тому, чтобы дать знания, выработать умения и воспитать качества, необходимые для продвижения на руководящие должности компании. Предусмотрены профильные программы по страхованию и финансам, тренинги, позволяющие приобрести управленческие навыки, а также работа в проектных группах над реальными проблемами развития бизнеса.

По другому сценарию складывалась ситуация у ведущего оператора мобильной связи "Билайн", имеющего разветвленную сеть филиалов на всей территории страны. В компании подсчитали, что создание собственной системы корпоративного обучения позволило существенно минимизировать затраты на обучение персонала. Это рассматривается в качестве одного из показателей эффективности собственной системы обучения персонала. Так, был проведен сравнительный анализ обучения одного сотрудника в области телекоммуникаций. В собственной системе его обучение обойдется компании от 19 тыс. до 26 тыс. руб. в год, тогда как цена за один тренинг-день, организованный для сотрудника внешней тренинговой компанией, колеблется в рамках от 5 тыс. до 7 тыс. руб.

В настоящее время в системе организационного обучения компании "ВымпелКом" активно используются программы обучения действием. В качестве основной причины необходимости применения программ обучения действием стал кризис, для выхода из которого компании было необходимо измениться. Одним из важных шагов стало построение системы корпоративного обучения на основе нового поколения e-Learning. За последние два года система существенно развилась за счет добавления новых функциональных возможностей, а также увеличилось количество электронных обучающих модулей.

Кроме того, одним из главных преимуществ собственной системы обучения, по мнению представителей компании, является то, что сотрудники компании приобретают не общие, а конкретные, необходимые именно в данной компании навыки с учетом специфики ее функционирования.

Не менее интересным представляется опыт компании "Мир", где корпоративная система обучения персонала охватывает персонал всех уровней. Для повышения управленческой компетентности руководителей проектов розничной сети и директоров магазинов компании осуществляется специальный проект. Также разработан проект централизованной подготовки продавцов-консультантов в целях формирования общего стандарта обслуживания.

Сегодня инструкторы системы обучения торговой сети "Мир" проводят обучение персонала в целях развития гибких навыков (ведение переговоров, тайм-менеджмент). По мнению руководства, применяя программу обучения действием, компания переходит к такой качественно новой организационной форме, как самообучающаяся компания.

В связи с этим согласно данным, полученным в ходе исследования, автор сделал следующий вывод: компании с отлаженной системой корпоративного обучения успешнее действуют на рынке по основным показателям (высокий уровень продаж, сокращение издержек, уменьшение текучести персонала) по сравнению с менее продвинутыми конкурентами.

Наибольшее затруднение в процессе опроса респондентов и проведения глубинных интервью вызвал вопрос об измерении результатов и отдачи от проведенных программ обучения и развития персонала. Более 31% опрошенных признали, что обучение иногда было недостаточно эффективным, в качестве причин этого были названы: низкая мотивация персонала (59%), неправильно выбранные метод или форма обучения (18%), низкая практическая полезность обучения (12%), нечеткая постановка целей обучения (6%). Однако респонденты не смогли четко объяснить, почему результаты проводимых

программ обучения расценены ими как неэффективные.

Как оказалось, ни одно предприятие, принявшее участие в опросе, не применяет четкую систему показателей, которая могла бы позволить оценить реальную отдачу от программ обучения. Это подтвердило выдвинутую автором гипотезу о том, что часть российских региональных предприятий не владеет инструментом измерения реальной отдачи от программ обучения и развития своих сотрудников. Подобное положение приводит к тому, что предприятия, не понимая реальной выгоды от таких программ, зачастую не желают тратить время и деньги на их разработку и внедрение. В целом одним из выводов по результатам исследования стала констатация того, что, несмотря на видимый бурный рост, сфера обучения и развития персонала находится в кризисе. Причина заключается в довольно слабой методологической базе, следствием чего становятся непроработанные и некачественные стандартизированные программы обучения без учета российской специфики (в том числе особенностей менталитета) и услуги неквалифицированных инструкторов по обучению. Данный вывод во многом отражает ситуацию на рынке бизнес-образования, сложившуюся в регионах, однако с некоторой корреляцией он может быть экстраполирован и на ситуацию в столичном регионе.

Исследование показало, что на сегодняшний день руководство подавляющего большинства компаний хорошо осознает необходимость развития и обучения своего персонала, поскольку понимает, что пока не в состоянии в полной мере использовать человеческий ресурс. Вместе с тем во многих компаниях специалисты по персоналу затруднились точно оценить отдачу от проведенных программ обучения (это в полной мере относится как к внутрифирменному, так и к внешнему обучению). Причем все опрошенные практически единогласно отмечали значительность средств, потраченных на обучение сотрудников, и соглашались с тем, что такое обучение проводится бессистемно, от случая к случаю, без учета реальных потребностей компании в обучении.

Кроме того, было установлено, что в процессе обучения персонала многие компании опираются на технологию управления компетенциями, которая, как правило, составляет часть системы управления знаниями и непосредственно связана с технологией непрерывного обучения или развитием знаний в определенном направлении. В связи с этим закономерно, что организационное знание не является статическим и его развитие зависит от способности обучаться. Под обучением следует понимать постоянный и непрерывный процесс, нацеленный на приобретение новых знаний и навыков. Обучение может быть результатом практического опыта, деятельности, изучения, анализа, размышлений, экспериментирования, преподавания. Организационное обучение происходит как на уровне конкретного сотрудника, так и компании в целом.

Исходя из сказанного отметим, что процесс организационного обучения не является ни пассивным, ни автоматическим, он представляет собой одновременно и активное, и сознательное действие. Иными словами, можно сознательно изменять скорость и глубину обучения, предпринимая активные действия, направленные на стимулирование процесса сбора информации и обучения. Благодаря сосредоточению на ключевых элементах процесса обучения компании могут чрезвычайно усиливать свой интеллектуальный потенциал, поэтому корпоративное обучение должно быть разумным и размеренным процессом [99].

Необходимость обучения персонала компании нередко обусловлена возникновением проблемных ситуаций, порождающих некий непривычный элемент, противоречащий сложившимся убеждениям. Это вызывает к жизни гипотезы и возможные ошибки, поскольку в таком случае осуществляются поиск альтернативных решений и их интерпретация. Тем не менее найденное решение остается временным, условным и, возможно, ошибочным.

По данным проведенного исследования было определено, в каких случаях у компании возникает наиболее острая потребность в построении системы корпоративного обучения:

- рост бизнеса компании;
- расширение сети поставщиков и торговых партнеров в рамках вертикальной интеграции;
- создание сети филиалов и приобретение других компаний;
- необходимость оптимизировать процессы непрерывного профессионального развития персонала и улучшения их способности сохранять, использовать и передавать накапливаемые в ходе работы компании организационное знание и навыки.

В экономике, характеризующейся усилением конкуренции и быстро сокращающимся жизненным циклом продуктов, гибкость и адаптация - важные качества для достижения успеха на рынке. Темп изменений в деловой среде увеличивается, особенно в связи с технологическими изменениями. Степень приспособляемости и гибкости все больше зависит от способности и людей, и компаний накапливать позитивный опыт и обучаться на его основе.

Новые подходы к управлению компаниями заставили по-новому взглянуть на особенности применяемых методик и технологий в сфере бизнес-образования. Читая многочисленные книги по менеджменту и организационному развитию, мы по-разному представляем себе, как функционируют

процветающие компании, как они организуются и каким образом осуществляется управление ими. Однако, приходя в компанию, мы отчетливо видим огромный разрыв, существующий между теорией и практикой современного управления. В теории компании чаще всего представляют собой сбалансированные системы, в которых все факторы внутренней среды: технология, персонал, финансовые ресурсы - оптимально скоординированы. Как правило, в ходе эффективного взаимодействия всех внутренних переменных компания достигает успеха. Из своей практической деятельности мы хорошо знаем, что в реальности успешная работа любой компании зависит от гораздо большего количества факторов, причем ключевым фактором, который приводит в движение всю организационную систему, выступает человек.

Тем не менее большинство современных руководителей продолжают считать, что организация, особенно коммерческая, - это только экономическая система, и не принимают во внимание того, что компании в первую очередь представляют собой человеческие сообщества. В начале XXI в. мы все чаще начинаем задумываться о роли каждого сотрудника в достижении компанией успеха на рынке.

Интеллектуальная компания строится на интеллекте и обучении. С точки зрения компании интеллект зависит от способности получать информацию, манипулировать ею, анализировать и интерпретировать ее для того, чтобы выстраивать определенные умозаключения, обучаться и генерировать новые знания. Эти знания, в свою очередь, нужно использовать для развития новых организационных компетенций и усиления уже имеющихся. Цель этого процесса заключается в развитии способностей компании, которые, с точки зрения потребителя, смогут добавить новую ценность производимым товарам и услугам.

В эпоху информационной экономики никто не отрицает необходимости организационного обучения, поэтому сегодня наблюдается очевидный интерес к этой проблеме, которая необычайно актуализируется в условиях развития интеллектуального капитала компании, поскольку эффективная система организационного обучения может стать одной из ключевых составляющих системы управления организационным знанием. При этом под обучением понимается постоянный и непрерывный процесс.

Организационное обучение имеет место как на уровне отдельного сотрудника, так и компании в целом. Существует взаимосвязь между личным обучением и обучением компании, которая формирует в компании особую обучающую среду.

В будущем станут преуспевать компании, которые на всех уровнях управления научатся использовать преданность людей их делу и способность учиться.

Выводы

1. Организационное обучение происходит как на уровне конкретного сотрудника, так и компании в целом. Существует взаимосвязь между личным обучением и обучением компаний, которая формирует взаимную преданность людей и компаний и создает в компании особую обучающую среду. Более того, организационное обучение становится важным фактором изменения внутриорганизационной культуры.

2. Обучение предполагает непрерывное воспроизводство и преобразование знаний, включая изменение отношений между работниками компании и внешней средой, а также структурирование знания и его превращение в специфический организационный продукт.

3. Организационное обучение может быть разделено на две важнейшие составляющие: индивидуальное и общеорганизационное, каждое из которых зависит одно от другого и от конкретного организационного контекста. Процесс индивидуального обучения ускоряется за счет интенсивного обмена знаниями в рабочих группах в процессе внутригруппового взаимодействия. Общеорганизационное обучение связано с созданием нового и использованием уже имеющегося знания, его сохранением, передачей и координацией.

4. В настоящее время в компаниях применяются разнообразные модели организационного обучения. Проблема обучения персонала обычно рассматривается с точки зрения двух возможных вариантов ее решения: внутриорганизационное обучение (внутренние тренинги, семинары, проведение краткосрочных программ обучения, создание собственных учебных пособий и курсов); внешнее обучение (использование услуг специализированных образовательных учреждений).

5. В современной экономике достижение успеха на рынке все в большей степени зависит от способности и людей, и компаний накапливать позитивный опыт и обучаться на его основе. Непрерывное приспособление и рост компаний в условиях динамично меняющегося окружения возможны благодаря "институциональному обучению", т.е. процессу, в ходе которого команды менеджеров изменяют общие для них представления (интеллектуальные модели) о компании, рынках и конкурентах.

6. В целях определения реального положения с обучением на региональных российских предприятиях автором было проведено исследование и сформирована выборка респондентов, в состав которой вошли руководители службы персонала и топ-менеджмент региональных предприятий, специализирующихся в разных сферах бизнеса (производственные предприятия, предприятия сферы телекоммуникаций, финансов, топливно-энергетического комплекса, оптовой и розничной торговли,

сферы досуга, услуг, общественного питания, маркетинговые, рекламные и консалтинговые агентства целого ряда российских городов).

7. В процессе исследования было выявлено, что проблема обучения персонала обычно рассматривается с точки зрения двух возможных вариантов ее решения: внешнее обучение используют 16%; внутриорганизационное обучение - 14%. Стратегию совмещения обоих подходов выбрали более 40% респондентов, доля которых достаточно равномерно распределена среди предприятий, специализирующихся в разных сферах бизнеса.

8. В качестве основных целей проведения разнообразных программ обучения респонденты назвали: приобретение новых знаний и навыков (43%); повышение мотивации персонала (38%). Последняя преобладает на предприятиях, число сотрудников которых составляет не менее 150 человек. В отношении выбора определенных методов обучения и развития персонала на российских предприятиях был сделан вывод: большая часть отдает предпочтение разного рода коротким программам (например, бизнес-тренингам и семинарам).

9. Важное место в ходе исследования отводилось определению размера бюджета, выделяемого на обучение персонала. Выяснилось, что у наибольшего числа респондентов (около 40%) годовой размер бюджета на обучение колеблется в пределах 71 - 140 тыс. руб.; у 35% размер бюджета находится в границах 28 - 70 тыс. руб.; 20% расходуют на обучение сотрудников более 140 тыс. руб. и только у 5% размер образовательного бюджета превышает 300 тыс. руб.

10. При определении частоты проведения программ обучения большинство респондентов выбрали варианты "раз в полгода" и "ежеквартально" (соответственно 36 и 29%), не менее одного раза в год проводят обучение 23%, 9% обучают персонал раз в несколько лет и всего 3% проводят обучение своих сотрудников ежемесячно. По результатам опросов, а также глубинных интервью с некоторыми респондентами был сделан следующий вывод: периодичность обучения напрямую зависит от бюджета, размер которого соответствует приоритетам предприятия.

11. Больше половины опрошенных (около 56%) имеют систему, отдельные элементы системы электронного обучения или находятся на этапе ее проектирования и внедрения. Полученные данные свидетельствуют о том, что предлагаемые сегодня на рынке услуги электронного обучения не во всем отвечают требованиям конкретных потребителей.

12. Наибольшее затруднение в процессе исследования вызвал вопрос измерения результатов проведенных программ обучения и развития персонала.

13. В процессе обучения персонала многие компании опираются на технологию управления компетенциями, которая, как правило, составляет часть системы управления знаниями и непосредственно связана с технологией непрерывного обучения или развитием знаний в определенном направлении.

14. Можно назвать следующие причины потребности компании в построении системы организационного обучения:

- а) рост бизнеса компании;
- б) расширение сети поставщиков и торговых партнеров в рамках вертикальной интеграции;
- в) создание сети филиалов и приобретение других компаний;
- г) необходимость оптимизации процессов непрерывного профессионального развития персонала и улучшения их способности сохранять, использовать и передавать накапливаемые в ходе работы организационное знание и навыки.

Глава 7. E-LEARNING-ПРОЕКТЫ: ПРЕИМУЩЕСТВА И ОГРАНИЧЕНИЯ

В последние годы процесс развития дистанционного обучения идет нарастающими темпами. Современные технологии подготовки и переподготовки специалистов требуют создания и внедрения e-Learning-систем. Эти технологии позволяют освоить большое количество учебного материала и сформировать необходимые практические навыки в ходе разбора конкретных ситуаций, чего невозможно достичь с помощью традиционных методов подготовки и переподготовки специалистов.

Распространение электронного обучения обусловлено целым рядом объективных обстоятельств. Во-первых, происходит интеллектуализация рабочих мест: IT-продукты широко внедряются во все сферы деятельности. Во-вторых, происходят изменения на рынке труда, связанные с узкой специализацией, высокой мобильностью и ростом требований к персоналу. При этом качество и уровень подготовки кадров на локальных рынках зачастую не соответствуют очень многим международным требованиям. В-третьих, возможностей традиционного образования недостаточно. Ни для кого не секрет, что в быстро меняющемся мире традиционные системы обучения не могут в полной мере удовлетворять потребности бизнеса с точки зрения подготовки профессионалов, поскольку не успевают быстро и гибко перестраиваться вслед за высокими темпами смены технологий. В связи с этим возникает острая необходимость создавать современные системы обучения, основанные на новейших информационных

технологиях.

Для специалистов-практиков использование подобных образовательных методик и компьютерных обучающих программ в наибольшей степени соответствует современному подходу, согласно которому обучение рассматривается как деятельность, непосредственно планируемая и осуществляемая самим слушателем. В связи с этим закономерно то, что e-Learning-проекты (электронное обучение) все активнее внедряются в практику крупных компаний. В последние годы электронное обучение постепенно начинает применяться во многих крупных корпорациях. Подобные системы с успехом используют "Сибнефть", "Русский Алюминий Менеджмент", "Норильский никель", Сбербанк России, "Вимм-Билль-Данн", "Сиданко", "Северсталь" и др.

Первый этап развития систем электронного обучения, являющихся важнейшим элементом системы управления знаниями, характеризовался созданием систем, чрезмерно перегруженных текстовой информацией. Обучение в таких системах сводилось лишь к традиционному изучению материала, представленного в электронном формате, и прохождению итогового тестирования. В настоящее время ситуация начинает меняться к лучшему. Новые e-Learning-системы, как правило, сочетают в себе элементы синхронного и асинхронного обучения. Они предоставляют обучающимся доступ не только к массивам знаний, но и к реальным носителям этих знаний (преподавателям и другим членам группы), успешно реализуя следующие возможности:

- поддержание взаимодействия между людьми в форме диалога (например, менеджер обучения назначает время для обсуждения определенной темы с преподавателем, и все участники обучения в режиме реального времени общаются и обучаются);

- поддержание обратной связи для дистанционной формы обучения (например, обучаемый отправляет преподавателю какие-либо вопросы, преподаватель отвечает на них и при необходимости рекомендует прочесть определенный материал или выполнить задание);

- возможность установить контакты с другими участниками обучения по интересующей тематике.

Для того чтобы соответствовать названным требованиям, система должна обладать средством мгновенной передачи сообщений. В сфере электронного обучения применение технологий мгновенного сообщения позволяет сделать его более приближенным к реальному процессу обучения <1>. Если e-Learning-система содержит средства синхронного общения с преподавателями и другими обучаемыми, например обсуждения в режиме реального времени, средства асинхронного общения в виде посылаемых преподавателю вопросов и последующих ответов на них, то это способствует более эффективному получению и использованию новых знаний.

<1> В результате исследования, проведенного инструктором дистанционного обучения Морисом Крузом, выяснилось, что большинству студентов, принимающих участие в эксперименте, применение этой технологии позволило повысить качество обучения по следующим причинам. Во-первых, появилась возможность организовать некое сообщество обучающихся, несомненными плюсами которого было то, что участники обучения обсуждали задания, теорию, выявляли друг с другом степень усвоения материала. Во-вторых, расширилась сеть деловых контактов. Естественное стремление работника увеличить количество деловых контактов вполне объяснимо, поскольку это один из факторов, определяющих рыночную стоимость работника. В-третьих, обмениваясь ссылками между собой, обучающиеся экономят свое время на поиске необходимых материалов в сети Интернет (источник: www.projectmanagement.ru).

При наличии веб-портала взаимодействуют географически распределенные участники проекта <1>. Все эти возможности вполне удовлетворяют требованиям эффективной системы управления организационным знанием, и благодаря им с успехом решаются проблемы обмена опытом и знаниями при осуществлении реального рабочего процесса.

<1> При помощи веб-портала участники проекта могут общаться, обсуждать проблемы, совместно использовать документы, просматривать информацию, получать задания, отчитываться по своей загрузке.

В настоящее время в крупных компаниях достаточно широко применяются разнообразные системы электронного обучения, имеющие мощную администрирующую оболочку при наличии учебных курсов и тестовых программ. Подобная система, которая уже стала традиционной, предполагает выполнение ряда автоматизированных процедур:

- 1) управление учебным процессом;
- 2) распределение прав доступа к образовательным ресурсам и средствам управления системой;
- 3) разграничение взаимодействия участников образовательного процесса;
- 4) ведение журналов активности пользователей учебного комплекса;

5) обучение и оценку знаний в среде Интернет, корпоративных и локальных сетях.

По сравнению с традиционным электронное обучение обладает рядом существенных преимуществ, которые проявляются в процессе обучения персонала компании. К таким преимуществам можно отнести:

- низкую себестоимость, что позволяет расширить охват и увеличить глубину обучения;
- отсутствие командировочных расходов при наличии у компании региональных подразделений и филиалов;
- возможность прохождения обучения без отрыва от работы;
- сокращение времени от создания программы обучения до ее внедрения;
- расширение возможностей управления и анализа эффективности обучения;
- гибкость программ и учебных модулей с учетом индивидуальных особенностей сотрудника, его актуальных знаний и потребности в обучении.

Основу электронного обучения составляет компьютерное оборудование, определяющее инфраструктуру, от которой зависит и программное обеспечение, и содержимое программ и курсов обучения с использованием разного рода сетей <1>.

<1> Сети - это магистрали, по которым пересылаются материалы электронного обучения. Сети бывают трех видов: малые, большие и глобальные. Локальные сети используют рабочие группы, отделы и небольшие организации, глобальные сети - крупные корпорации. Обычно они соединяют отдельные офисы и другие удаленные друг от друга отделения компании.

Нельзя не согласиться с мнением, согласно которому высокоэффективную систему организационного обучения можно построить только при помощи электронных технологий обучения, соответствующих администрирующим систем при наличии специально разработанных курсов обучения и специальных тестовых программ. До последнего времени HR-менеджеры и тренинг-менеджеры были лицами, принимающими решение о необходимости обучения. Но в последнее время ситуация начала меняться: лица, непосредственно занятые в бизнесе (менеджеры по маркетингу и продажам, которые работают в условиях быстро меняющихся бизнес-процессов), увидели в электронном обучении быстрый и менее затратный способ получить необходимые для работы знания <1>.

<1> Например, компания IBM, численность сотрудников которой приближается к 300 000, перевела в дистанционный формат более 40% всего обучения, что позволило снизить годовые расходы на 395 млн долл.

Организационное обучение, построенное на технологии e-Learning, предполагает полное отсутствие очных контактов с преподавателем (инструктором системы обучения, тьютором) и слушателей между собой, что непосредственно сказывается на качестве обучения. Причина заключается в том, что при виртуальном взаимодействии нейтрализуется феномен группового обучения и снижается потенциал управленческой группы. Тогда как в ходе группового обучения и взаимодействия возникает синергетический эффект, что значительно повышает качество и конечный результат обучения специалистов-практиков. Однако такие системы продолжают оставаться достаточно востребованными в настоящее время.

Во многом электронное обучение в качестве технологической составляющей - это универсальное решение, которое можно в равной степени эффективно использовать и во внутрифирменном обучении, и в качестве внешней образовательной услуги. Электронное обучение уже сегодня сочетает в себе достоинства разных форм обучения, предлагая, с одной стороны, унифицированную услугу вне зависимости от места и времени обучения, с другой - интерактивные формы взаимодействия слушателя и преподавателя, а также прогрессивный контроль обучения. Можно выделить четыре основных фактора, определяющих успех проекта e-Learning в целом [122].

Фактор 1. Цель e-Learning-проекта должна быть хорошо определена и ориентирована на бизнес-результаты, например увеличение объема продаж.

Фактор 2. Необходима постоянная оценка эффективности e-Learning, полученных знаний. Нужно отследить разницу результатов "до обучения" и "после обучения". Оцениваться должны результаты, непосредственно связанные с поставленными целями, т.е. следует найти ответ на вопрос, что компания получила от e-Learning-проекта.

Фактор 3. Требуется вовлечение в проект руководителей компании и постоянная поддержка с их стороны.

Фактор 4. Несмотря на технологическую возможность самостоятельного обучения в e-Learning-системе, необходимо широкое вовлечение людей, которые будут помогать разбираться с механизмами интерактивного взаимодействия и мониторинга самого процесса обучения.

Принципиальное новшество, вносимое компьютером в образовательный процесс, - интерактивность, позволяющая развивать активно-деятельностные формы обучения. Активно-деятельностная форма представляет собой метод обучения, при котором человек обучается в процессе выполнения каких-либо действий, приобретая при этом соответствующие практические навыки.

Как показывает опыт многих компаний, разработка и внедрение e-Learning-проекта, в частности, позволяет:

- обеспечивать соответствие уровня компетентности сотрудников компании требованиям технологий работы при помощи электронного обучения;
- поддерживать компьютерными средствами обучения внедрение управленческих практик в компании;
- создавать условия для профессионального и карьерного роста сотрудников благодаря свободному доступу к электронным учебным информационным ресурсам.

Организационное обучение, построенное на e-Learning-технологии, подразумевает, что при использовании всех известных методов предпочтение должно быть отдано активным методам, а это значит, что в учебном процессе должны преобладать и новые формы организации обучения - диалоговые формы освоения знаний, построенные на основе активного взаимодействия и устойчивой обратной связи между преподавателем и слушателями. При этом необходимо учитывать то, что системы электронного обучения создаются не технологиями, а людьми. Отправная точка при любой технологии - люди, которым нужна эта технология. Таким образом, главные особенности e-Learning состоят в многократном увеличении "поддерживающей" информации, наличии компьютерной информационной среды и оперативной обратной связи.

Акцент в целях обучения в данном случае перемещается на формирование умения работать с информацией, подготовку работника "информационного общества" (обладающего высоким креативным и интеллектуальным потенциалом), формирование исследовательских навыков, что создает условия, способствующие развитию у сотрудников организации способности самостоятельно решать проблемы в динамично развивающемся обществе.

Вместе с тем при разработке и внедрении e-Learning-систем у компаний возникает ряд проблем:

- трудности с выбором (сегодня на российском рынке реализуется много технологий, в то же время можно отметить недостаточное качество типовых решений, которые полностью сочетались бы один с другим и электронными учебными модулями);
- высокая стоимость предлагаемых решений (в настоящее время внедрить отвечающую предъявляемым требованиям систему электронного обучения может себе позволить только крупная и процветающая компания, занимающая лидирующие позиции на рынке);
- неразвитость технической инфраструктуры;
- нехватка крупных поставщиков готовых корпоративных электронных ресурсов;
- отсутствие четких критериев оценки качества и стоимости разработки и внедрения e-Learning-проекта;
- недостаточная востребованность электронного обучения и отсутствие поддержки со стороны высшего руководства компании.

Существует три уровня использования e-Learning-технологий в компаниях: утилитарный, целевой, стратегический. На **утилитарном уровне** происходит нерегулярное, бессистемное обучение персонала, не имеющее никакой связи с эффективностью деятельности компании. На **целевом уровне** происходит обучение сотрудников подразделения в целях повышения эффективности выполнения ими конкретных рабочих задач, особенно в области разработки и продвижения разных типов инноваций. Это предполагает контроль за деятельностью сотрудников, измерение их производственных показателей. На **стратегическом уровне** ведется непрерывная подготовка персонала, преимущественно занятого высокоинтеллектуальным трудом, для достижения запланированных целей в рамках миссии компании. В соответствии с планируемыми показателями развития компании формируются показатели деятельности сотрудников подразделений и составляются учебные программы, которые позволяют выйти на уровень компетенций, необходимых для достижения целей компании. Такая схема взаимодействия на стратегическом уровне дает возможность управлять производительностью всей компании. К сожалению, для большей части российских компаний (особенно региональных) характерно утилитарное использование электронного обучения.

Можно привести несколько примеров успешных разработки и внедрения проектов в российских компаниях. Так, в 2003 - 2006 гг. во многих компаниях были разработаны и внедрены системы электронного обучения. Несмотря на то что для каждой из этих компаний были созданы свои методология, структура и конфигурация e-Learning-системы, можно выделить несколько ключевых моментов, характерных для всех реализованных проектов. Важная составная часть полноценной e-Learning-системы - создание специальных портала и электронной библиотеки учебных модулей, использование которых

имеет целый ряд преимуществ, а именно:

- обеспечивает высокий уровень качества, базирующегося на единой системе стандартов учебного процесса, которую подразделение (или филиал) компании сам не может обеспечить;
- дает возможность сотрудникам компании, работающим в разных регионах, обучаться по единым программам;
- позволяет добиваться эффекта масштаба, когда подготовка большей части учебных материалов, методических разработок, преподавателей осуществляется в единой системе и, естественно, расходы раскладываются на всех обучаемых.

Главные этапы создания системы e-Learning:

1) определение основных пользователей и проверка на соответствие системы повседневным процессам компании (насколько работа с системой органично встраивается в эти процессы, в том числе в систему управления организационным знанием);

2) определение учебных и тренировочных элементов, включая их разделение на несколько уровней, которые можно было бы просматривать, комбинировать, добавлять/удалять;

3) определение формы представления и создание программных механизмов для оперативной доставки учебных материалов пользователям.

Система e-Learning создается путем формирования однородной структуры, построенной на базе соответствующего программного обеспечения. Существующие в настоящее время системы электронного обучения предназначаются для организации полноценного процесса обучения, независимой проверки знаний, работы в корпоративных сетях и Интернете, дополнения традиционных форм обучения, эффективного взаимодействия филиалов с учебными центрами с использованием современных сетевых технологий, работы с большими потоками слушателей.

Из дистанционного учебного центра в региональные отделения в электронном виде пересылаются необходимая информация и учебные материалы. Общий порядок взаимодействия компании-разработчика и клиентской компании в процессе внедрения системы организационного обучения представлен на рис. 7.1.

Общий порядок взаимодействия компаний при разработке и внедрении e-Learning-проекта

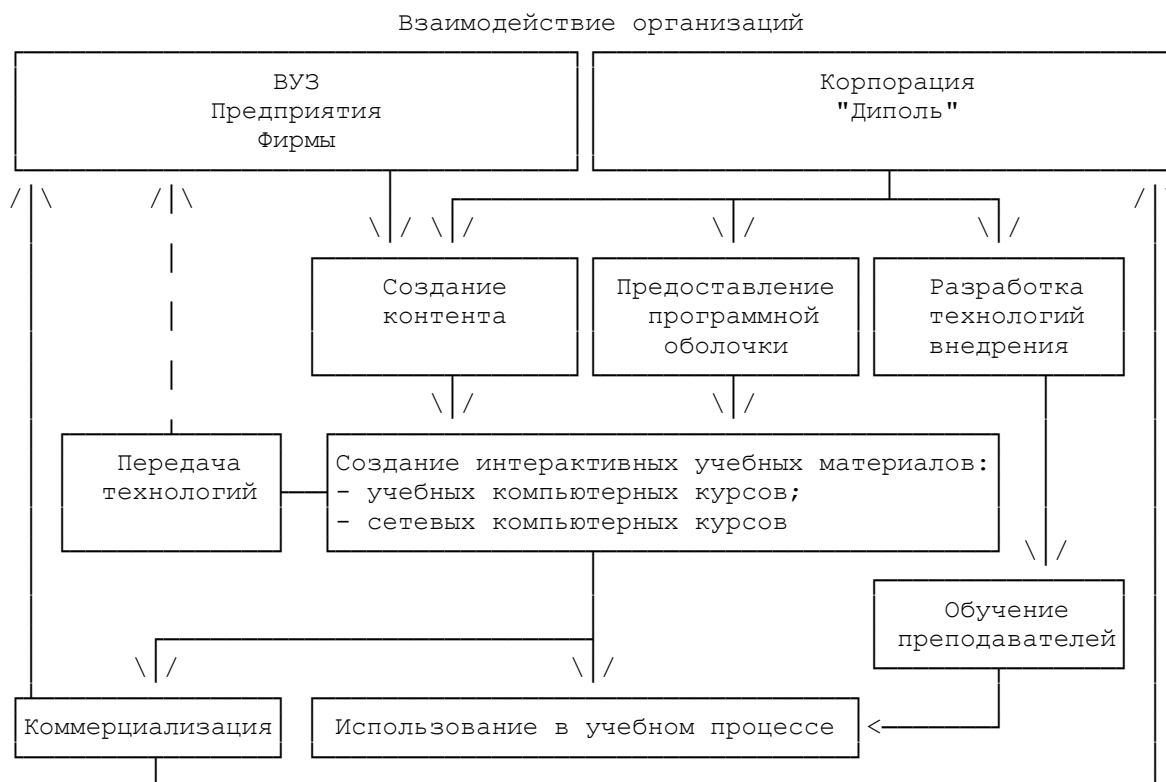


Рис. 7.1

Достаточно часто в применяемых сегодня e-Learning-системах автоматизированы следующие традиционные рутинные процедуры:

- 1) управление учебным процессом;
- 2) распределение прав доступа к образовательным ресурсам и средствам управления системой;
- 3) разграничение взаимодействия участников образовательного процесса;
- 4) ведение журналов активности пользователей учебного комплекса;
- 5) обучение и оценка знаний в среде Интернет, корпоративных и локальных сетях.

В процессе разработки и внедрения каждого из e-Learning-проектов компании-разработчику в тесном взаимодействии с заказчиком, как правило, приходится последовательно решать ряд важных задач:

- а) определять основные потребности в обучении и требования к создаваемой системе обучения;
 - б) формировать конфигурацию и архитектуру системы;
 - в) формировать электронные учебные модули;
 - г) разрабатывать специальное программное обеспечение сетевой технологии взаимодействия и администрирования системы обучения и последующего консультирования;
 - д) встраивать электронные учебные модули в администрирующую систему;
 - е) внедрять проект в отраслевом учебном центре компании.
- Схематично такая система представлена на рис. 7.2.

Система организационного обучения,
построенного на основе e-Learning-технологии

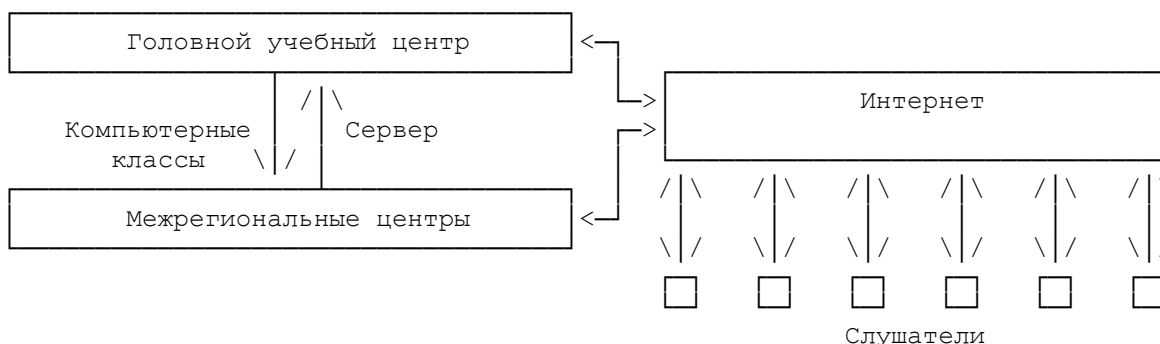


Рис. 7.2

Практически каждая система дистанционного обучения включает в себя ряд элементов (модулей):

- административный модуль, обеспечивающий настройку подключаемых модулей, регистрацию пользователей всех категорий, связь с административными модулями филиалов;
- электронный отдел кадров, обеспечивающий создание и ведение личных дел пользователей всех категорий;
- электронную библиотеку, обеспечивающую накопление, хранение и предоставление информационных ресурсов в соответствии с определенными полномочиями прав доступа пользователей;
- многоуровневую систему контроля знаний;
- электронный деканат, обеспечивающий реализацию широкого набора административных функций по организации и проведению дистанционного учебного процесса;
- модуль статистики, обеспечивающий сбор, формирование и предоставление статистических данных о функционировании e-Learning-системы;
- модуль документирования, обеспечивающий выпуск на бумажном носителе документов, в том числе части учебных материалов и методических рекомендаций.

Из административного модуля по мере необходимости могут настраиваться и подключаться дополнительные модули, используемые в процессе обучения по той или иной дисциплине. К числу таких модулей относятся список учебной группы, чат группы по отдельным дисциплинам, доски объявлений, листы рассылки, система индивидуальных (тарифицируемых) консультаций. Развитие системы осуществляется путем добавления к минимальному набору новых учебных элементов.

Содержательным контентом разработанных e-Learning-систем являются электронные учебные модули, состоящие из мультимедийных учебных курсов или учебно-методических компьютерных комплексов. Заказчик самостоятельно выбирает форму представления учебных материалов. Как правило,

такие учебные модули разрабатываются совместно с компанией - заказчиком системы на основе определенного содержательного контента. Этот содержательный контент могут предоставлять компания-заказчик либо по согласованию с клиентом опытные инструкторы и преподаватели.

Идеология построения электронных учебных модулей, используемых в системе организационного обучения, полностью адаптирована к реальным потребностям обучения персонала конкретной компании. Учебные модули содержат все необходимые компоненты, позволяющие сотрудникам отдела развития персонала самостоятельно проводить обучение.

Эта идеология схематично представлена на рис. 7.3.

Идеология построения электронного учебного модуля

Ступени понимания	Знать	Понимать	Уметь применять
Понятийный аппарат	Анализ и выбор информации		
Понимание концепций	Анализ и выбор информации		Работа над заданиями
Понимание связей между концепциями	Активная визуализация		Разрешение проблемных ситуаций
Понимание курса как целостности...	Активная визуализация		
Понимание связей между курсами	Карты памяти		
Определение областей применения			Работа над заданиями Разрешение проблемных ситуаций

Рис. 7.3

Чаще всего электронные учебные модули комплектуются мультимедийными учебными курсами, которые по сравнению с традиционными учебными материалами обладают целым рядом преимуществ:

- наглядностью, четкостью и системностью представления учебного материала;
- простотой в использовании;
- доступностью подачи материала;
- наличием системы всплывающих подсказок и пояснений;
- возможностью работы с курсами в режиме тренажера в программной среде, практически полностью имитирующей реальную бизнес-ситуацию (это позволяет соединить усвоение теоретического материала с практикой и сформировать практические навыки);
- многоплановостью проверочных упражнений и вариативностью методов освоения;
- информационной насыщенностью и проблемной ориентированностью.

Учебно-методические компьютерные комплексы (УМКК) по сравнению с мультимедийными учебными курсами имеют более сложную структуру и дополнительное количество возможностей. УМКК сочетают в себе два компонента: программно-технический и учебно-методический.

Программно-технический компонент подразделяется на клиентскую и преподавательскую части. Первая располагается на рабочих местах в компьютерном классе, вторая - на сервере. **Клиентская часть** должна обеспечить прием заданий, учебно-методических материалов, рекомендаций преподавателя.

Преподавательская часть необходима для приема результатов работы слушателя и контроля правильности выполнения заданий. **Учебно-методический компонент** включает в себя набор учебно-методических материалов для студента и преподавателя, средства автоматизации целого ряда процедур подготовки и проведения занятий при синхронной работе в сети. Так, в ходе синхронного обучения в сети инструктор может:

- на экране своей серверной машины отследить все действия обучаемого;
- при необходимости вмешаться в процесс обучения, изменив порядок работы с учебными материалами;
- проверить выполнение обучаемыми контрольных и тестовых заданий. По результатам выполнения контрольных и тестовых заданий формируются специальные отчеты, которые доступны преподавателю. Кроме того, при необходимости преподаватель может со своей серверной машины отследить весь порядок выполнения слушателями контрольных и проверочных заданий даже после закрытия сеанса пользователя.

Одно из главных преимуществ УМКК заключается в возможности индивидуализации содержательного контента <1>, что позволяет каждому пользователю адаптировать учебные материалы к специфике компании и тем самым существенно увеличить срок использования электронных учебных материалов за счет их постоянной модернизации. Одной из наиболее часто высказываемых претензий по поводу компьютерных программ и курсов является их достаточно быстрое устаревание, что заставляет постоянно обращаться к разработчику для обновления учебных материалов. Это особенно важно для учебных материалов, в которых большое место занимают нормативно-правовые документы. Например, в случае применения УМКК пользователям предоставляется возможность:

- внести необходимые дополнения и комментарии к любому разделу типовых учебных материалов (такими дополнительными материалами могут быть иллюстрации, графики, примеры, тексты), т.е. пользователь (как правило, инструктор по обучению) может расширить базовый контент, адаптировав учебные материалы к специфике деятельности конкретной компании (например, включив демонстрационные примеры из своей практики). Это большой шаг вперед по сравнению с предлагаемыми на рынке решениями, поскольку обычно разработчики предлагают пользователям либо уже готовые курсы, либо программные средства для создания собственных курсов (в первом случае готовый продукт сложно встраивается в обучение специалистов-практиков, во втором случае конечный продукт в основном не отличается высоким качеством при значительных трудозатратах на его создание);

- изменить (дополнить) существующие тестовые материалы или сформировать новые (каждый базовый УМКК имеет контрольный блок, содержащий определенную совокупность тестов, и пользователи могут изменить содержание уже применяемых тестов, например добавить (или увеличить) количество вопросов, скорректировать весовой коэффициент предлагаемых вопросов, создать новые тесты;

- при синхронном обучении в сети заранее подготовить сценарии проведения занятий, состоящие из набора экранов, выстроенных в определенной последовательности. Все сценарии будут сохранены и могут использоваться неограниченное количество раз (при необходимости можно внести корректировки в каждый сохраненный сценарий);

- дополнить архив конкретных ситуаций и практических примеров. Каждый УМКК имеет встроенный модуль ситуаций и примеров, однако, если нужно, инструктор, проводящий обучение, может внести свои примеры, в том числе примеры из практики компании, предложив их для анализа группе обучающихся. Благодаря возможностям комплекса сохраняется любое необходимое количество подобных примеров, а также вариантов их разбора. Это дает возможность существенно обогатить практически и методически инструментарий электронных учебных модулей.

<1> УМКК могут с успехом служить самостоятельными обучающими модулями в учебных заведениях разного уровня.

УМКК очень удобны при использовании в e-Learning-системах разной конфигурации. В частности, по отзывам специалистов, УМКК отличаются высоким качеством разработки встроенного учебного модуля за счет глубины проработки, системности представления учебного материала, практической направленности и удобной для обучаемых системы навигации. Кроме того, в качестве важного достоинства была названа возможность адаптации и дальнейшего развития учебного модуля путем внесения в содержательный контент необходимых изменений и дополнений в будущем для использования в корпоративной системе обучения данного учебного модуля в течение длительного времени.

Разрабатываемые системы могут иметь и смешанную конфигурацию, сочетающую в себе учебные курсы и УМКК. Подобная конфигурация оптимальна, например, для такой компании, как Росгидромет. Это связано со спецификой построения системы Росгидромета, когда при все возрастающей потребности в высококвалифицированных кадрах основных и смежных специальностей, способных решать проблемы

гидрометобеспечения отраслей экономики, учебные центры значительно отдалены от территориальных управлений Росгидромета, расположенных по всей стране. Это приводило к постоянному увеличению расходов на переподготовку и повышение квалификации кадров. Для данной организации внедрение системы электронного обучения стало особенно актуальным. Кроме того, в такой распределенной системе обеспечивается необходимая дифференциация обучения, когда одни потоки и слушатели, расположенные в более крупных территориальных подразделениях, обучаются синхронно в локальной сети на основе УМКК, а индивидуальное обучение персонала, работающего на небольших станциях, происходит при помощи локальных мультимедийных учебных курсов.

Сотрудники Росгидромета оценили высокое качество и удобство созданной для них e-Learning-системы, которая позволила существенно снизить затраты на обучение специалистов организации, которые получили возможность без отрыва от производства приобрести теоретические и улучшать практические навыки, уменьшить сроки усвоения учебных материалов по сравнению со сроками при традиционных системах подготовки кадров.

По желанию заказчика система электронного обучения может комплектоваться специальной тестирующей системой. Сегодня на рынке представлены эффективные тестирующие системы, которые не только предназначены для создания и моделирования тестов, но и обладают встроенной администрирующей подсистемой для проведения тестирования, в том числе в территориально удаленных подразделениях и филиалах. Она имеет удобный интерфейс и предусмотренные сервисные возможности системы (например, настройку, ведение статистики, получение отчетов, встроенный калькулятор, блокнот), которые помогут пользователям разных категорий быстро научиться работать с этой системой и применять ее в работе, например в процессе аттестации персонала.

В тестирующей системе зачастую полностью автоматизированы основные процедуры: создание тестов, проведение тестирования, сбор и анализ результатов тестирования.

Основные возможности полноценного тестирующего комплекса:

- создание тестов с любыми типами вопросов (простой, множественный, на соответствие, открытый);
- автоматическое сохранение разработанных тестов;
- включение в тексты вопросов и ответов рисунков, формул, таблиц и т.д.;
- определение и изменение параметров тестов (время, отводимое на выполнение теста, количество выводимых вопросов, порядок вывода вопросов и ответов и т.д.);
- получение: гибко настраиваемых отчетов с подробными результатами тестирования; максимально полной информации обо всех сеансах проведения тестирования; детальной информации о конкретном сеансе тестирования с расшифровкой всех ошибок, допущенных респондентом (или без расшифровки); карточек с результатами тестирования для раздачи тестируемым; сводных таблиц результатов тестирования испытуемых по заранее заданным критериям в зависимости от цели проводимого тестирования;
- организация тестирования как в локальной сети, так и в Интернете (для тестирования сотрудников филиалов, расположенных в разных регионах);
- хранение отчетов о результатах тестирования по группам и каждому тестируемому сотруднику в отдельности;
- ведение статистики (например, учет того, какие из вопросов вызывают наибольшие затруднения, на какие наиболее часто даются правильные ответы).

Предусматривается три основные категории пользователей (разработчик, администратор, тестируемый), каждый из которых получает определенные права доступа для выполнения своих функций:

- разработчик получает возможность создавать и редактировать тесты, вопросы и ответы, а также компоновать вопросы в тестах по своему усмотрению;
- администратор назначает права доступа к тестовым материалам конкретным респондентам на определенный календарный срок, контролирует процесс тестирования, обрабатывает результаты тестирования, ведет статистику по итогам тестирования;
- тестируемый имеет возможность обратиться к блоку тестирования при возникновении затруднений, участвовать в разных режимах тестирования (пробное тестирование, самотестирование, итоговое или аттестационное тестирование).

Разрабатываемые сегодня ведущими российскими компаниями e-Learning-системы представляют собой комплекс высокоэффективных программно-методических средств электронного обучения, переподготовки и тестирования слушателей. Они объединяют все составляющие эффективного обучения: передовые методики, новейшие технологии, мощные средства управления - и имеют следующие преимущества:

- практическую направленность обучения (упражнения и тренинги, анализ и решение конкретных ситуаций, разбор кейсов, выполнение заданий в программной среде);
- гарантированный уровень знаний за счет четко выстроенной системы контроля и выходных

требований по каждой программе и по каждому курсу;

- простые входные требования;
- возможность обучения в любой удобный период;
- гибкие системы краткосрочного обучения, обеспечивающие выбор индивидуальной траектории и интенсивности обучения;

- набор высококачественных программ обучения разной продолжительности, что позволяет адаптировать базовые учебные модули к конкретным потребностям компании и проводить обучение специалистов разных уровней в рамках единой системы.

Таким образом, каждая компания в соответствии со своими потребностями может выбрать оригинальную конфигурацию системы электронного обучения. Однако далеко не все лица, принимающие решения, отдают себе отчет в том, что важно с самого начала грамотно построить e-Learning-систему для ее дальнейшей эффективной реализации. При этом основным сдерживающим фактором оказывается не очень большое желание руководства компаний инвестировать средства в обучение персонала, поскольку преимущества внедрения системы электронного обучения проявляются не сразу. В связи с этим все большее значение приобретает оценка эффекта от выполнения проекта электронного обучения.

Для оценки эффекта от внедрения системы электронного обучения автор предлагает двухуровневую методику оценки e-Learning-проекта <1>.

<1> При разработке данной методики были использованы материалы журнала "Learning World" (Как оценить эффект от проекта электронного обучения // Learning World / www.distance-learning.ru).

Первый уровень - реакция слушателей на программу обучения. На первом уровне должны быть идентифицированы и скорректированы проблемы, создающие у участников обучения негативное впечатление от программы. Полученные отзывы позволят изменить стиль и представление учебных программ, курсов, а также при необходимости предложить альтернативные варианты обучения. Для получения результатов необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- отвечает ли программа обучения ожиданиям слушателей;
- удовлетворены ли они интеллектуально и эмоционально процессом обучения;
- устраивает ли слушателей предлагаемый режим обучения (синхронный, асинхронный);
- какие трудности возникли в процессе обучения;
- насколько слушатели были мотивированы для преодоления всех трудностей;
- имеются ли у слушателей предложения по совершенствованию процесса обучения?

Второй уровень предполагает проведение оценки знаний и навыков, полученных слушателями благодаря программе обучения. Эта оценка показывает, насколько хорошо слушатели освоили предлагаемый курс. Для e-Learning-программ в качестве инструмента оценки используется, как правило, тестирование, написание отчетов, проверяемых тьютором, и другие многокритериальные формы контроля. При выполнении такой оценки автор предлагает тестирующий комплекс. На первом этапе оценки ставятся открытые вопросы, время ответа на каждый из которых четко не ограничивается, что позволяет дать подробные искренние ответы. На основе полученных результатов формулируются предложения для усовершенствования процесса обучения. Например, после такого опроса в одной из компаний были внесены изменения в учебные материалы, график и режим прохождения курсов, слушатели почувствовали свою причастность к решению организационных задач и увеличилась мотивационная составляющая проводимого процесса обучения.

Для второго уровня оценки (при оценке знаний и навыков) автор на основе опыта предлагает использовать комбинированную систему тестирования. Так, при оценке знаний могут использоваться как традиционные тестовые вопросы, так и открытые вопросы (например, если тестируемому предлагается проанализировать ситуацию, возникшую в компании; дать оценку какого-либо явления; сформулировать предложения по улучшению взаимодействия). Подобная комбинированная система тестирования увеличивает трудозатраты сотрудников, однако, как показывает опыт, позволяет достаточно полно и объективно оценить эффективность проведенной программы обучения.

В целом 90% прошедших разные программы обучения в e-Learning-системе отметили их позитивное влияние на персональную эффективность, поэтому нельзя отрицать прогрессивную составляющую и наличие большого потенциала e-Learning-проектов, которые путем проб и ошибок начинают внедряться в процесс корпоративного обучения. Безусловно, такие системы имеют целый ряд преимуществ по сравнению с традиционными системами. Однако нельзя решить многие проблемы обучения и развития персонала компании только путем внедрения системы e-Learning.

При оптимальном сочетании e-Learning с другими методами внутрифирменного обучения возможно значительное снижение затрат (на 50 - 70%) при одновременном повышении общей эффективности процесса в несколько раз [131].

Значительная экономия расходов на обучение персонала - не самое главное преимущество, которое получает компания в результате внедрения системы e-Learning. Внедрение такой системы в общую систему управления организационным знанием позволит перевести обучение на стратегический уровень управления, при котором возможно установить контролируемую связь между образовательными процессами и эффективностью компании в целом, т.е. произойдет интеграция образовательных процессов со всеми бизнес-процессами.

Новая информационная среда способна изменить систему обучения и создать инфраструктуру труда и обучения для общества, построенного на знаниях. Признание электронной формы обучения как наиболее эффективной и быстро развивающейся вызвано не только интенсивным развитием информационных технологий, но и потребностями самого бизнеса, электронные формы которого постепенно вытесняют традиционные формы взаимоотношений партнеров в современном бизнес-сообществе.

Выводы

1. Распространение электронного обучения обусловлено целым рядом объективных обстоятельств: повышением интеллектуализации рабочих мест - IT-продукты широко внедряются во все сферы деятельности экономики и общества; изменениями на рынке труда - узкая специализация, высокая мобильность и рост требований к персоналу; невозможностью традиционных систем обучения в полной мере удовлетворять потребности бизнеса с точки зрения подготовки профессионалов, так как они не успевают быстро и гибко перестраиваться вслед за высокими темпами смены технологий.

2. В последние годы в компаниях все больше распространяется электронное обучение (e-Learning-системы), которое предоставляет обучающимся доступ и к массивам знаний, и к реальным носителям этих знаний - преподавателям и другим членам группы. В настоящее время в крупных компаниях достаточно широко применяются различные системы электронного обучения, имеющие и мощную администрирующую оболочку, и разнообразные учебные курсы и тестовые программы.

3. Электронное обучение уже сегодня соединяет в себе достоинства разных форм обучения, с одной стороны, предлагая унифицированную услугу вне зависимости от места и времени обучения, с другой - включая в себя интерактивные формы взаимодействия слушателей и преподавателей, а также прогрессивный контроль за результатами обучения.

4. Можно выделить четыре основных фактора, определяющих успех проекта e-Learning в целом: точное определение цели e-Learning-проекта и ее ориентацию на получение конкретных бизнес-результатов; проведение постоянной оценки эффективности e-Learning-системы; вовлечение в проект руководства компании и обеспечение постоянной поддержки с их стороны; наличие инструкторов, которые будут помогать разбираться в механизмах интерактивного взаимодействия и мониторинга самого процесса обучения.

5. По сравнению с традиционным электронное обучение обладает рядом существенных преимуществ: низкой себестоимостью, что позволяет расширить охват и глубину обучения; отсутствием командировочных расходов при наличии у компании региональных подразделений и филиалов; возможностью проходить обучение без отрыва от работы; сокращением времени от создания программы обучения до ее внедрения; расширением возможностей управления обучением и анализа его эффективности; гибкостью программ и учебных модулей с учетом индивидуальных особенностей сотрудника, его актуальных знаний и потребности в обучении.

6. При разработке и применении e-Learning-систем у компаний возникает ряд проблем: трудности с выбором технологии; высокая стоимость предлагаемых решений; неразвитость технической инфраструктуры; нехватка крупных поставщиков готовых корпоративных электронных ресурсов; отсутствие четких критериев оценки качества, стоимости разработки и внедрения e-Learning-проекта; недостаточная востребованность электронного обучения и отсутствие поддержки со стороны высшего руководства компании.

7. Существует три уровня использования e-Learning-технологий в компаниях: утилитарный (нерегулярное, бессистемное обучение персонала, не имеющее никакой связи с эффективностью деятельности компании); целевой (осуществляется обучение работников подразделения в целях повышения эффективности выполнения ими конкретных задач, предполагающее контроль за деятельностью сотрудников, измерение их производственных показателей); стратегический (непрерывная подготовка персонала для достижения запланированных целей в рамках миссии компании).

8. e-Learning-системы предназначены для организации полноценного процесса обучения в корпоративных сетях и Интернете. Основные этапы создания системы e-Learning: определение основных пользователей и проверка на соответствие системы повседневным процессам компании (насколько работа с системой органично встраивается в эти процессы); выбор учебных и тренировочных элементов и

формы их представления; создание программных механизмов для доставки учебных материалов пользователям.

9. Содержательным контентом многих e-Learning-систем, объединяющих все составляющие эффективного обучения (передовые методики; новейшие технологии; мощные средства управления), являются электронные учебные модули, состоящие из мультимедийных учебных курсов и учебно-методических компьютерных комплексов, которые могут дополнительно комплектоваться специальной тестирующей системой.

10. Разрабатываемые сегодня ведущими российскими компаниями e-Learning-системы, представляющие собой комплекс высокоэффективных программно-методических средств электронного обучения, переподготовки и тестирования слушателей, имеют следующие преимущества: практическую направленность обучения; гарантированный уровень знаний; возможность обучения в любой удобный период; гибкие системы краткосрочного обучения; набор высококачественных программ обучения разной продолжительности.

11. Для развития систем электронного обучения все большее значение приобретает оценка эффекта от реализации проекта электронного обучения, в качестве которой предлагается использовать двухуровневую методику оценки e-Learning-проекта: оценку реакции слушателей на программу обучения (позволит выявить и скорректировать проблемы, создающие негативное впечатление от программы, в том числе предложить альтернативные варианты обучения); оценку знаний и навыков, полученных слушателями благодаря программе обучения. Такую оценку предлагается выполнять с помощью его тестирующего комплекса.

12. Встраивание системы e-Learning в общую систему управления организационным знанием позволит перевести обучение на стратегический уровень управления, при котором можно установить контролируемую связь между образовательными процессами и эффективностью компании в целом, т.е. произойдет их интеграция со всеми бизнес-процессами.

Глава 8. ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИОННОМУ ОБУЧЕНИЮ

Обучение - это то, что позволяет принимать оптимальные решения.
Питер М. Сенге

Как уже отмечалось, принципиально новые условия и содержание деловой активности, сложившиеся в большинстве развитых стран, в том числе в России, с начала 1990-х гг. в связи с развитием рыночных отношений кардинальным образом изменили требования к качествам, которыми должен обладать персонал современной компании.

Можно сказать, что поведение, его изменение - одна из важнейших проблем, возникающих у менеджеров в процессе создания и развития компаний. В связи со сложностью данной проблемы становится понятной необычайная актуальность построения эффективной системы корпоративного обучения, поскольку одна из основных ее целей заключается в изменении поведения в процессе обучения.

Важность создания систем корпоративного обучения хорошо осознали многие российские компании. Например, в настоящее время во многих крупных компаниях открываются специализированные подразделения, занимающиеся обучением персонала. Многие российские и зарубежные компании имеют собственные учебные центры <1>.

<1> Внутренние учебные центры имеются в таких организациях, как Банк России, Росгосстрах, Сбербанк, МГТС, Росгидромет, компаниях Rank Xerox, Ericsson, Coca-Cola, на крупных промышленных предприятиях (ВАЗ, "Волжский оргсинтез", "Северсталь", ГМК "Норильский никель", "Курскрезинотехника", "ЛУКОЙЛ"). В практике ведущих международных и крупнейших российских компаний создаются центры подготовки менеджеров, работающие в качестве своего рода бизнес-школ и получившие название корпоративных колледжей, институтов или университетов, например Disney University, Federal Express Leadership Institute, учебный центр Crotonville в компании General Electric, школа бизнеса компании AT & T, университет Motorola. В "ВымпелКоме" с 1999 г. действует внутренняя программа MBA, называемая "Университет Билайн".

Для того чтобы сформировать эффективную систему корпоративного обучения, прежде всего необходимо ответить на вопросы:

- каковы организационные потребности в обучении;
- как будет организовано обучение в системе;

- какие дополнительные функции могут быть реализованы в системе?

Таким образом, в первую очередь следует выяснить организационные потребности в обучении, поэтому на первом этапе нужно провести предварительную диагностику, которая позволит уточнить задачи компании и показатели результатов, которые должны быть достигнуты при помощи обучения. При внедрении программ развития человеческого капитала компании выявление потребностей в обучении происходит в ходе анализа результатов аттестации персонала, поскольку определение потребностей - это краеугольный камень всего процесса организационного обучения. От того, насколько корректно будут заданы параметры, зависит эффективность всего обучения и его конечный результат.

Выявление потребностей начинается с анализа стратегии компании. Например, стратегией может быть выпуск высококачественных продуктов, технология производства которых основана на самых современных разработках, при этом требуется выяснить, каких именно знаний не хватает персоналу для реализации данной стратегии.

Кроме того, следует учитывать существующее различие подходов, связанных с особенностями философии и политики компании применительно к обучению. Первый подход - это взгляд на обучение как на средство решения сиюминутных проблем в компании. В рамках второго подхода обучение рассматривается как опережающий, непрерывный процесс, тесно связанный с долгосрочной стратегией развития компании. Оба подхода имеют право на существование и применяются в зависимости от реальной ситуации. В системе управления организационным знанием с успехом могут реализовываться как первый, так и второй подход.

Вторым важным этапом является выбор архитектуры системы обучения. В настоящее время на рынке активно действует множество организаций, предлагающих компаниям свои услуги по проведению корпоративного обучения, которое предполагает обучение сотрудников одной компании (подразделения, отдела) в закрытых группах по специально разработанной программе. Один из аргументов в пользу такого принципа построения корпоративного обучения - то, что эти специализированные организации имеют штат высококвалифицированных преподавателей и готовые программы обучения, которые с легкостью можно адаптировать к конкретным организационным задачам.

Такая форма обучения действительно достаточно гибкая, поскольку компания-заказчик сама определяет основные цели, задачи, форму, место и время обучения. Иногда в качестве дополнительной услуги предлагается корректирующий тренинг, который проводится, как правило, через полтора-два месяца после окончания базового обучения. Этот тренинг повторяет все методики, которые были предложены в ходе базового обучения. Кроме того, рассматриваются конкретные ситуации из практического опыта обучающихся, т.е. проблемы, которые возникли уже после прохождения курса обучения в процессе применения этих методик.

Отметим, что наиболее эффективно подобное обучение только в случае, если оно непосредственно связано с консалтинговой деятельностью, т.е. после диагностики конкретных проблем (например, в сфере управления конфликтами) с ключевыми сотрудниками проводятся соответствующие тренинги (зачастую это сеансы коучинга) по решению конкретных проблем. Или, например, привлечение внешних консультантов-тренеров очень эффективно при инициации процесса организационных изменений либо внедрении метода обучения действием в компании <1>.

<1> В 2007 - 2012 гг. российские компании потратили большую сумму на разнообразные тренинг-проекты, однако практика показала их низкую эффективность, поскольку два-три сотрудника, прошедшие обучение, никоим образом не в состоянии изменить ситуацию в компании. В лучшем случае такие программы могут способствовать индивидуальному развитию и обучению, но не всегда - увеличению организационного знания.

При условии выявления в компании постоянной потребности в обучении и повышении квалификации персонала, особенно если это обучение должно строиться на анализе ситуаций из практики самой компании, привлечение внешних преподавателей к этому процессу не оптимальный вариант. Как правило, компании, в которых особенно велика потребность в обучении, на специальных курсах готовят собственных преподавателей (внутрифирменных тренеров) и пытаются конструировать свою структуру обучения и повышения квалификации персонала. Однако и в этом случае большая часть проблем остается нерешенной, особенно если компании имеют разветвленную сеть филиалов, в каждом из которых необходимо проводить обучение персонала. Преподавателям требуются специальные инструменты, позволяющие организовать обучение по единым программам и с едиными методами оценки эффективности подготовки сколь угодно больших потоков слушателей в точно определенные сроки.

Кроме того, при создании системы организационного обучения необходимо учитывать то, что индивиды учатся разными способами: некоторые (например, сотрудники финансовых подразделений) предпочитают четкие, выстроенные по вертикали, лаконичные обучающие упражнения, другие

(менеджеры по продажам, маркетологи и рекламисты) лучше реагируют на эмоциональные методы, вызывающие психологический подъем; третьи (аналитики и консультанты) строят концептуальное представление о реальности (интеллектуальные модели) и проч. В связи с этим перед началом обучения полезно оценить качественный состав обучающихся по каждой конкретной программе, чтобы выбрать наиболее адекватные методы обучения.

Организационное обучение оказывается наиболее эффективным при познавательном подходе, применение которого означает, что:

- обучающиеся могут видеть отношения между всеми элементами ситуации;
- обучение проходит по принципу "от частного к общему";
- обучение предполагает скорее понимание, чем запоминание;
- обучение предусматривает проверку предположений;
- поставлены ясные цели обучения, которые упорядочивают его процесс;
- стимулируется как нисходящее, так и восходящее рассуждение, обеспечивающие достижение правильного ответа и с помощью догадки, и посредством логики.

В соответствии с реалиями современного бизнеса, обусловленными серьезным ужесточением борьбы за потребителей, следует применять новые подходы к обучению. Для того чтобы удержаться на рынке, компаниям необходимо постоянное развитие человеческого капитала в рамках специального обучения. Применение инновационного подхода в процессе разработки и внедрения программы развития человеческого капитала компании требует использовать новые технологии, методы и формы организационного обучения. Это предполагает обучение персонала при решении сложных организационных проблем, которые возникают в процессе ведения бизнеса, осуществления организационных изменений.

Потребности современной деловой организации, направленные на формирование конкурентных преимуществ, заставляют изменить содержание и методику процесса корпоративного обучения, что предполагает в первую очередь перенос центра тяжести с поиска правильных ответов на поставленные вопросы на развитие умения решать возникшие проблемы и замену пассивного типа обучения (роль слушающего, усваивающего, повторяющего) активным обучением, когда обучаемый сам становится активным творцом знаний, инициатором обмена информацией, способным брать на себя ответственность, готовым самостоятельно принимать решения. Согласно такому подходу именно обучение становится важнейшим фактором организационного изменения и развития, формируя эффективную модель организации. Это требует применения в процессе организационного обучения новых технологий, особенно позволяющих обучаться без отрыва от выполнения своих профессиональных обязанностей, прямо на рабочем месте. Отметим, что существуют факторы внешней бизнес-среды, способные оказать непосредственное влияние на процесс организационного обучения. Воспринимаемые угрозы (например, возможность поглощения компании, появление нового крупного конкурента или серьезное падение объема продаж) способны ускорить обучение.

На готовность учиться могут положительно воздействовать также неопределенность внешней среды и ее сложность, т.е., если рынок слабо предсказуем, сотрудники компании стараются узнать о нем как можно больше. Однако если неопределенность слишком велика, обучение идет хуже. По мере развития способностей членов организации и поддержания их желания учиться дальше требуется достаточно сложная и неопределенная внешняя среда. Если внешняя среда слишком определена, инициировать процесс обучения можно, применив поведенческие методы, изменяющие институциональную среду организации. Большая часть этих методов (например, обследования с обратной связью, получение обратной связи от подчиненных, конфронтационные группы и встречи) искусственно создает высокий уровень внутренней неопределенности.

В связи с этим наиболее целесообразно в ходе организационного обучения применять технологии, основанные на действии <1>, с точки зрения которых обучение в большей степени заключается не столько в приобретении новых знаний, сколько в переосмыслении того, что уже "известно". Согласно такому подходу обучение представляет собой комбинацию отобранных знаний и прошлого опыта, измененных на основе некоторых революционных идей. Это связано с тем, что эффективному обучению зачастую мешает идеализация прошлого и вера в его опыт. Нередко встречаются ситуации, когда устоявшийся образ мыслей персонала организации может быть потенциальным барьером на пути к успешному решению проблемы. Появление и активное использование упомянутых технологий позволяют говорить о смене парадигмы организационного обучения. Измененный взгляд на обучение предполагает, что оно представляет собой не просто развитие индивидов посредством повышения их квалификации, а решение наиболее острых проблем организации.

<1> К наиболее известным технологиям, основанным на действии, относятся обучение действием, коучинг, которые подробно рассмотрены далее.

Технологии, основанные на действии, непосредственно связаны с изменением сознания персонала организации в отношении методов обучения и организационного мышления. Современные организации больше основаны на действии, поэтому в них все чаще обсуждаются проблемы, а не властные полномочия, поскольку процесс - это действие, а власть - статическое состояние. Такие же изменения происходят в обучающих процессах. Традиционное обучение представляет собой поиск единственно правильных ответов, когда ведущая роль отводится причинно-следственному мышлению.

В табл. 8.1 представлены базисные характеристики основных подходов к организационному обучению, чаще всего используемых в практике современных компаний.

Таблица 8.1. Базисные характеристики основных подходов к обучению

Характеристика	Традиционное обучение	Обучение на опыте	Обучение действием
Способ обучения	Обучение у экспертов	Совместное обучение	Обучение друг у друга
Направленность	Новые знания, тренировка	Обучение через "делание" - несложная физическая деятельность или решение конкретных проблем	Обучение посредством выполнения сложной работы с большой степенью неопределенности, когда никто не знает правильного ответа
Цель	Повышение уровня знаний и навыков	Рост понимания личных и социальных аспектов, динамики систем	Решение рабочих проблем; формирование культуры обучения, развитие предпринимательских способностей
Формы обучения	Лекции, чтение, действия согласно инструкциям, дискуссии, обучение через разбор примеров, индивидуальное обучение	Деловые игры, упражнения, ролевые игры, действия, расширяющие границы мышления	Непосредственная работа, ведение журнала наблюдений, совместные встречи с партнерами по обучению (клиентами, коллегами и др.), активное исследование имеющейся ситуации, результатов действий и своего способа обучения
Что на выходе	Стандартная информация	Стандартные задания	Поиск ответов на реальные вопросы, актуальные в настоящее время
Результат	Получение новых знаний, новых навыков	Достижение большего понимания	Изменение организации, повышение компетенции сотрудников
Способ обучения	Обучение через восприятие	Обучение через "делание"	Обучение через выполнение работы

Однако современный взгляд на обучение предполагает соединение обучения и действия, поэтому

понятие "действие" становится ключевым для организационного обучения.
 На рис. 8.1 представлен современный взгляд на организационное обучение.

Эволюция подходов к организационному обучению

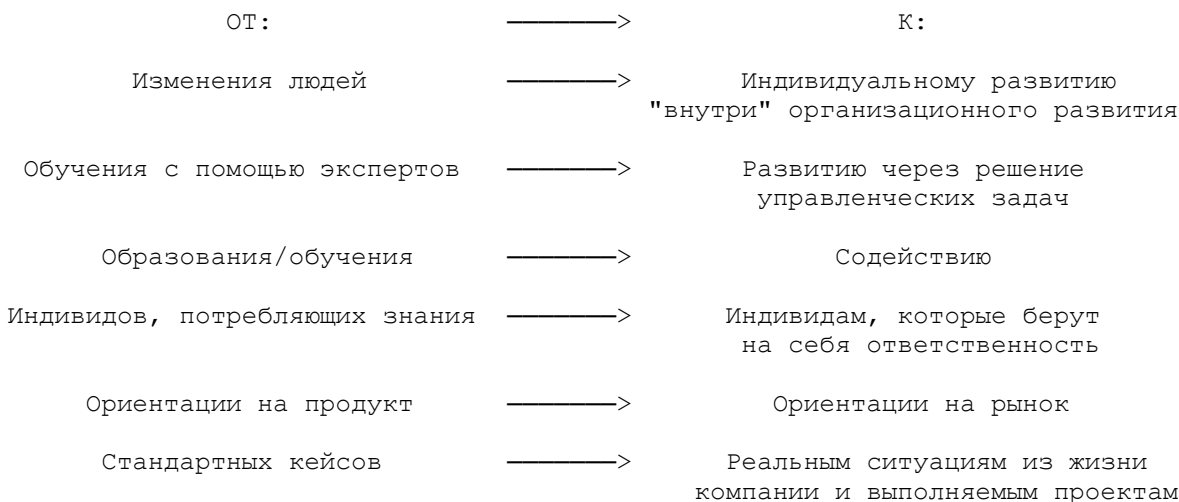
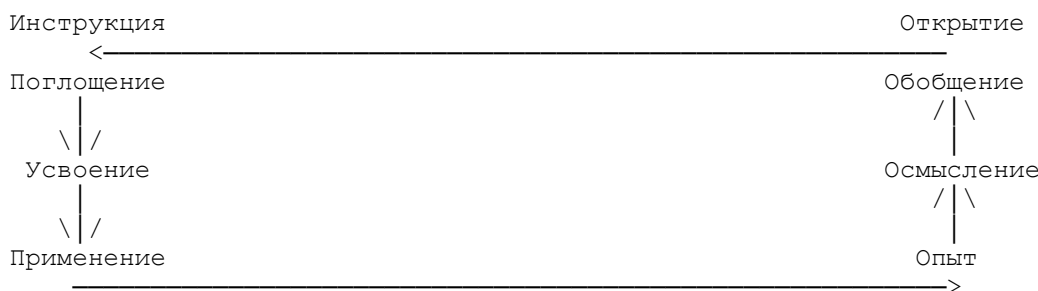


Рис. 8.1

В настоящее время все труднее становится достигать желаемых результатов, используя существующие организационное мышление и структуры. Чтобы облегчить преодоление неопределенности внешней среды, нужны новые подходы, в соответствии с которыми темпы обучения будут равны или превзойдут темпы изменений в окружающей среде. Эта формула подчеркивает критическое значение обучения для выживания в условиях изменяющейся среды.

Для компаний это означает, что необходимо поддерживать и развивать системы организационного обучения, позволяющие отслеживать изменения в окружающей среде и предпринимать действия по предотвращению их нежелательных последствий. Единственный ресурс компании, способный к обучению, - ее персонал. Разнообразный опыт, которым он обладает, является ценным капиталом, если научиться эффективно его использовать. Технологии, основанные на действии, позволяют наиболее эффективно решать возникшие организационные проблемы, разрабатывать структуру и динамику организационных изменений, поскольку это составная часть данного процесса. На рис. 8.2 представлены способы обучения.

Способы обучения



Ориентировано на потребность
 Менеджеры и тренеры определяют
 темы обучения.
 Тренер организует обучение для
 участников

- Обучение - это забота учебных
 заведений, задача предприятий -

Ориентировано на проблему
 Обучающийся сам определяет,
 что он хочет изучить.
 Обучающийся сам организует свое
 обучение в соответствии с тем,
 чему он хочет научиться

- Обучение и работа являются

производить товары и услуги.
- Участие в обучении дает право претендовать на продвижение по организационной иерархии и сделать следующий шаг в развитии карьеры.
- Содержание и форма учебного материала зависят от представлений обучающихся, обычно он выдается в виде жестко структурированных знаний, которые затем трудно адаптировать к реальности

взаимосвязанным и взаимозависимым целым.
- Процесс обучения помогает рождать новые идеи и дает возможность поддерживать себя в тонусе.
- Учебный материал формируется в соответствии с реальными потребностями и реальной практикой обучающихся, большей частью в форме легко адаптируемых модулей

Рис. 8.2

В ходе традиционного инструктирующего обучения, когда происходит поглощение, усвоение и применение учебного материала (этот тип обучения ориентирован на потребность, когда менеджеры и тренеры определяют тематику и организуют обучение, а участие в обучении дает право сделать следующий шаг в развитии карьеры), в подобных системах возможно обучение, основанное на открытии, что предполагает обучение посредством осмысления и обобщения опыта. Как уже упоминалось, в отличие от традиционного, инструктирующего, типа обучения, когда учебный материал выдается в виде жестко структурированных знаний, которые трудно адаптировать к реальности, современный взгляд на обучение предполагает соединение обучения и действия. Согласно такому подходу обучение представляет собой комбинацию отобранных знаний и прошлого опыта (программных знаний), измененных на основе некоторых революционных вопросов (актуальных вопросов).

Как следует из данных рис. 8.2, новый вид обучения ориентирован на проблему, когда обучение и работа - взаимосвязанное и взаимозависимое целое. При этом процесс обучения помогает рождать новые идеи и дает возможность поддерживать себя в тонусе. В этом случае учебный материал формируется в соответствии с потребностями и реальной практикой обучающихся, большей частью в форме легко адаптируемых модулей.

С точки зрения автора, одним из наиболее эффективных является обучение, проводимое во всех звеньях цепи движения продукта, представляющей собой определенную последовательность действий по превращению совокупности поступающих к компании ценностей в совокупность ценностей для потребителя (рис. 8.3).

Цепь движения продукта

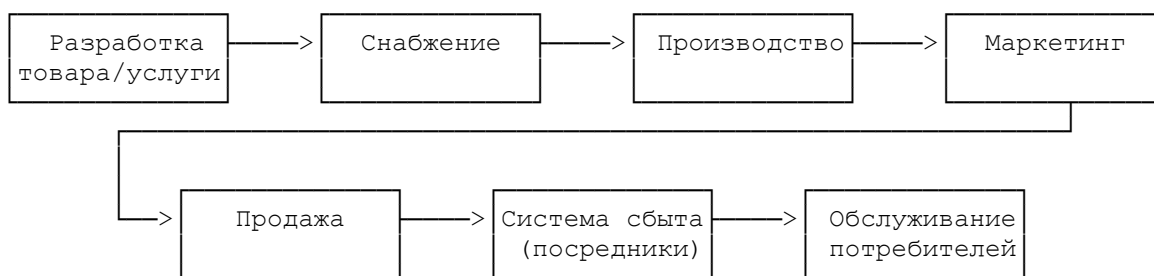


Рис. 8.3

Разработка и продвижение любого нового продукта - инновационный процесс, непосредственно связанный с процессом обучения. Особенно это актуально при создании интеллектуальных продуктов.

С одной стороны, сам процесс разработки и внедрения инновации является результатом процесса обучения (причем в данном случае речь идет не об обучении вообще, а об обучении, которое может иметь ценность исключительно в контексте конкретной компании).

С другой стороны, производство и продвижение инновации (нового продукта) на рынке в обязательном порядке должны сопровождаться соответствующим обучением, начиная с обучения персонала и заканчивая обучением потребителей. Таким образом, обучение в каждом звене бизнес-цепи может принести компании дополнительные конкурентные преимущества.

Укрупнив звенья цепи движения продукта, получаем последовательность, состоящую из трех

элементов (рис. 8.4): рабочий процесс в компании, посредники (дилеры), потребители. Каждое из этих звеньев так или иначе связано с обучением. Например, в ходе рабочего процесса (разработки, снабжения, производства, формирования комплекса маркетинга нового продукта и оптовых продаж) в обязательном порядке проводится специальное обучение, которое включает в себя:

- обучение, стимулирующее выдвижение инновационных бизнес-идей и решений;
- обучение, улучшающее организационные процессы и процедуры;
- обучение, способствующее нахождению новых каналов сбыта, новых методов продвижения нового продукта, формированию инновационных моделей потребительского поведения;
- обучение, направленное на формирование навыков использования нового продукта.

Укрупненная цепь движения продукта

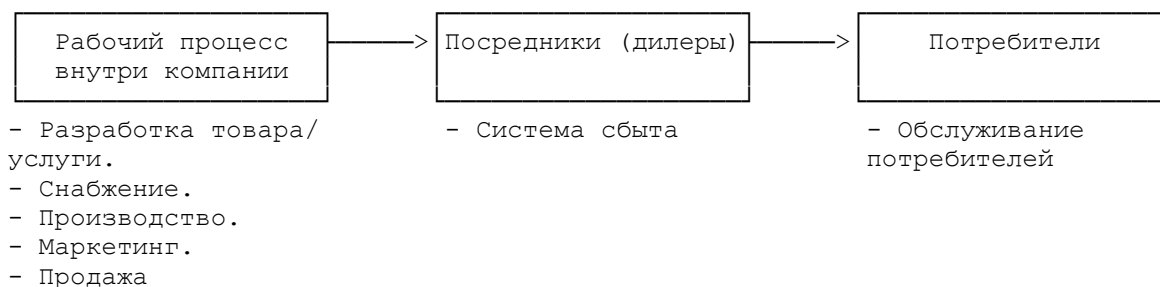


Рис. 8.4

Дилеры (посредники) должны обучаться работе с новым продуктом. Помимо обучения новым методам продаж необходимо проводить обучение по самому продукту:

- анализ характеристик, особенностей и преимуществ нового продукта по сравнению с другими продуктами компании, а также по сравнению с продукцией, предлагаемой на рынке;
- использование продукта (обучение тому, как следует использовать продукт; особенно это необходимо для наукоемких и интеллектуальных продуктов).

И наконец, потребители тоже проходят курс обучения, связанный с получением навыков потребления нового продукта. Это обучение, с одной стороны, помогает покупателю узнать все преимущества нового продукта и научиться их использовать с наибольшей для себя выгодой, с другой стороны, оно является важным элементом подкрепления, завершающего действие модели эффективной продажи. Подобный подход позволяет сформировать долговременную покупательскую приверженность.

Доказано, что в самой природе человека заложена предрасположенность к непрерывному саморазвитию, а внешние факторы должны создавать благоприятные условия для его развертывания. Система организационного обучения должна быть направлена на активизацию внутреннего творческого механизма персонала компании при помощи новых технологий обучения, основанных как на групповых (обучение действием), так и на индивидуальных активных формах обучения (коучинг). Благодаря этому обучаемый сам будет отслеживать процесс усвоения знаний на каждом этапе обучения.

Оптимальными условиями для реализации подобной учебной деятельности можно считать такие, при которых обучаемый:

- осознает себя самостоятельной, самоуправляемой личностью;
- использует запас жизненного, профессионального, социального опыта;
- имеет в основе своей готовности к обучению стремление с помощью учебы решить свои жизненно важные проблемы и достичь конкретных целей;
- стремится к безотлагательной реализации полученных знаний, умений, навыков и качеств.

В связи с этим при организационном обучении следует учитывать особенности обучения взрослых людей [99]:

1) самостоятельные люди должны хотеть учиться, значит, необходимо создать условия для внутренней мотивации индивидов к обучению;

2) взрослые будут изучать только то, что, по их мнению, необходимо. Они хотят знать, "чем это поможет мне прямо сейчас";

3) люди учатся в процессе работы. Через год взрослый человек забывает 50% того, что он изучал пассивно, через два года - 80%, поэтому необходимо применять полученные знания хотя бы периодически;

4) учеба взрослых людей должна быть сконцентрирована на реалистичных проблемах;

- 5) на учебу индивидов большое влияние оказывает предшествующий опыт;
- 6) взрослые лучше обучаются в неформальной обстановке;
- 7) для обучающихся должны использоваться разнообразные методы обучения (в основном активные);
- 8) взрослых людей нужно не оценивать, а направлять.

Эффективное обучение достигается только в процессе совместной деятельности обучаемого с преподавателем (тьютором, консультантом) и другими обучаемыми (малыми группами). В процессе построения оптимальной модели организационного обучения необходимо учитывать важные принципы:

- организацию совместной работы по планированию, реализации и оценке результатов обучения;
- индивидуализацию обучения, предполагающую ориентацию на конкретные образовательные потребности, цели, опыт, уровень подготовки, в том числе психологические, когнитивные особенности каждого обучающегося;
- систематичность обучения, предусматривающую соответствие целей, содержания, форм, методов, средств обучения и оценки результатов.

Эти принципы требуют сочетания технологий e-Learning с перспективными методами группового обучения (преимущественно в малых группах) на основе активных методов обучения, а также творческого применения хорошо зарекомендовавших себя на практике традиционных форм обучения. Это находится в русле концепции комбинированного обучения (blended education), суть которой состоит в использовании разнообразных средств, методов и технологий как традиционного очного, так и дистанционного обучения.

Для достижения подобного эффекта от обучения предлагается построить систему корпоративного обучения на базе дистанционной технологии при помощи специальных обучающих инструментов, позволяющих в интерактивном режиме проводить тренинг по формированию эффективных управленческих навыков (рис. 8.5).

Инновационная модель организационного обучения

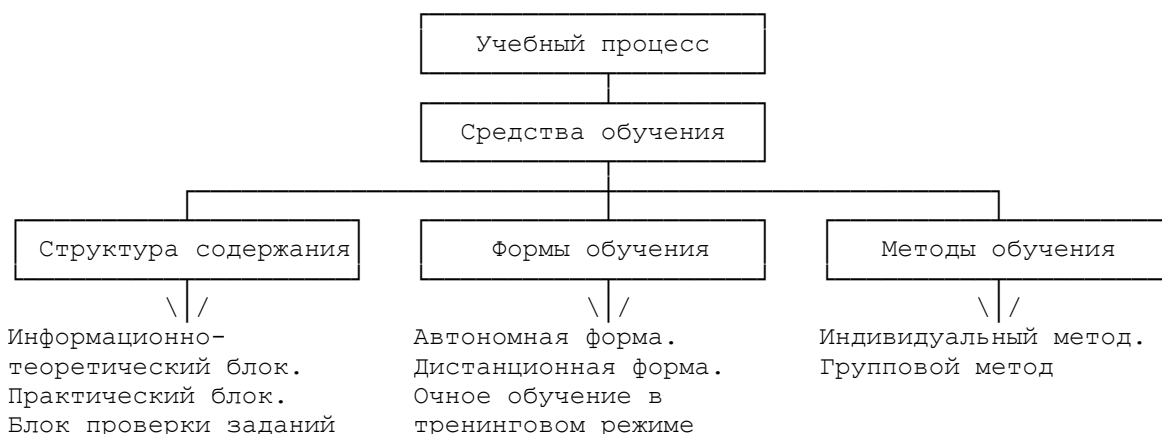
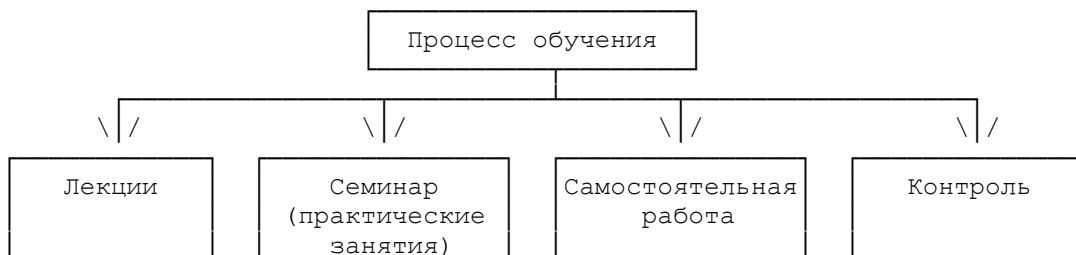


Рис. 8.5

При таком обучении рекомендуют семинары нового типа в процессе организационного обучения (рис. 8.6).

Использование семинаров нового типа в процессе организационного обучения



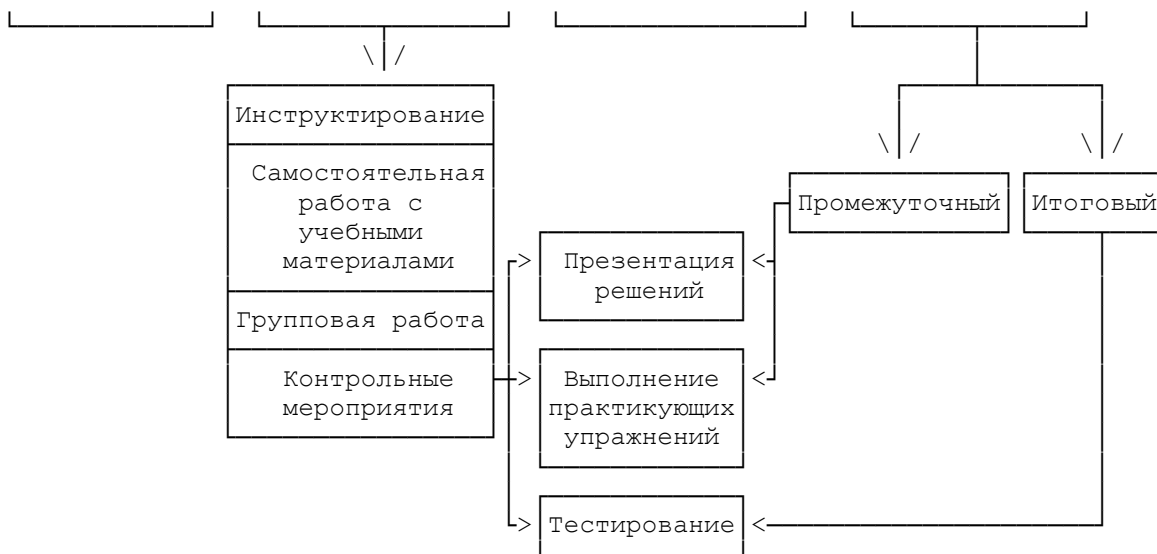


Рис. 8.6

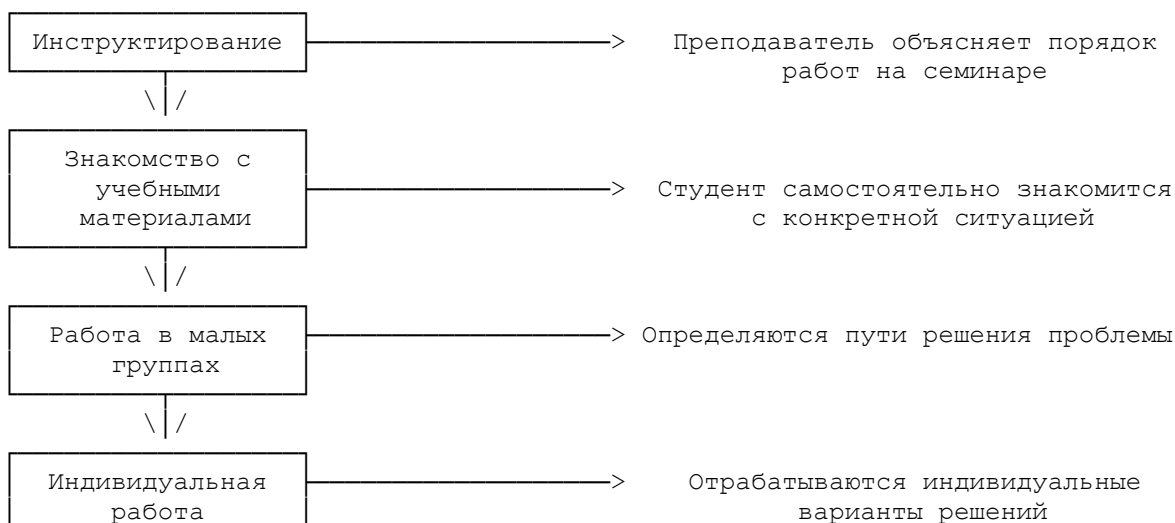
Система комбинированного обучения, с одной стороны, позволяет в полной мере реализовать все преимущества e-Learning-технологии (проводить обучение по специально разработанным курсам, осуществлять тестирование разных видов), с другой стороны, включает в себе специальные инструменты для решения сложных организационных проблем, создает проактивные механизмы взаимодействия и выработки эффективных навыков в разных областях ведения бизнеса. Только подобный тип обучения даст возможность сформировать "гибкие" навыки, в получении которых во многом заключается цель большинства программ развития человеческого капитала компании. Обучение в такой системе будет проходить поэтапно и сочетать в себе электронные формы обучения и работу в малых группах (по типу групп обучения действием, т.е. в ходе обучения предполагается проводить регулярные очные заседания).

На первом этапе собираются специальные малые группы из сотрудников компании, которым в дальнейшем придется принимать участие в решении стратегических проблем. Членам группы предлагается самостоятельно разобрать ряд ситуаций из практики деятельности реальных компаний (это необходимо для формирования навыков решения проблем).

Этапы такого обучения представлены на рис. 8.7.

Этапы проведения семинара нового типа

Вариант проведения семинара (практического занятия) нового типа



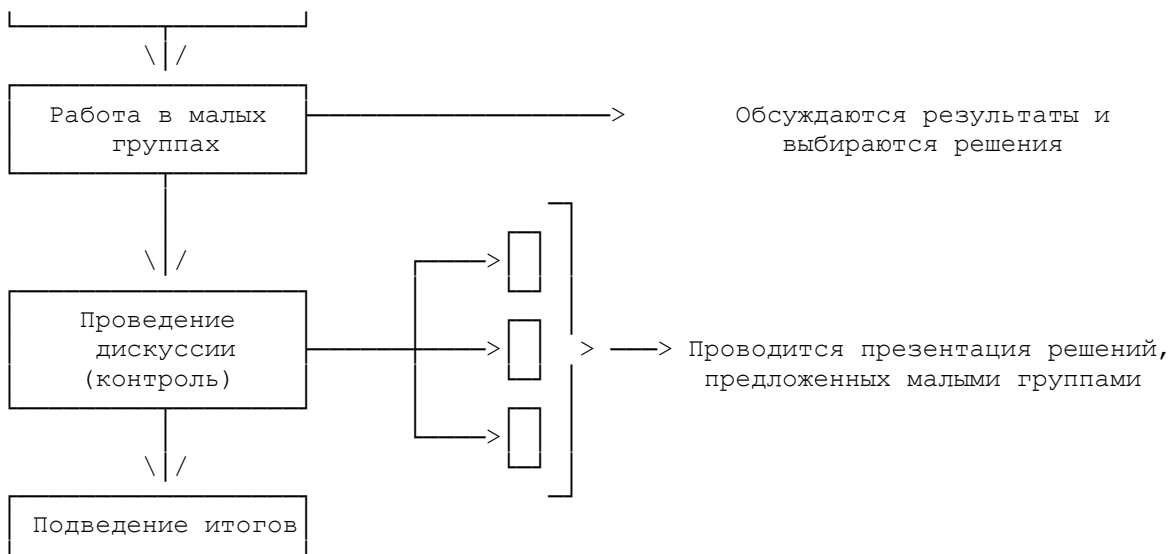


Рис. 8.7

Результаты работы с ситуациями сводятся в специальные отчеты для дальнейшего анализа (в ходе очной встречи).

На втором этапе группе предлагается решить конкретную организационную проблему. Для этого организатор обучения (тьютор) формулирует эту проблему и по локальной сети отправляет материал каждому участнику рабочей группы. На данном этапе каждый участник группы должен самостоятельно обдумать проблему и предложить пути для ее решения.

Подходы к решению проблемы, выработанные участниками, будут обсуждаться на очных встречах, в перерывах между которыми участники малой группы могут обмениваться своими идеями и предложениями по локальной сети. Если необходима дополнительная информация, члены малой группы также могут получить ее по локальной сети.

Цикл повторяется до тех пор, пока проблема не будет решена. Затем участники группы могут приступить к решению следующей проблемы <1>. Преимущества предлагаемой системы обучения представлены на рис. 8.8.

<1> Предложенная автором диссертационной работы технология построения системы организационного обучения была награждена серебряной медалью на международной выставке "Образовательная среда - 2005" (Москва, сентябрь 2005 г.).

Преимущества, характеризующие предлагаемую модель организационного обучения

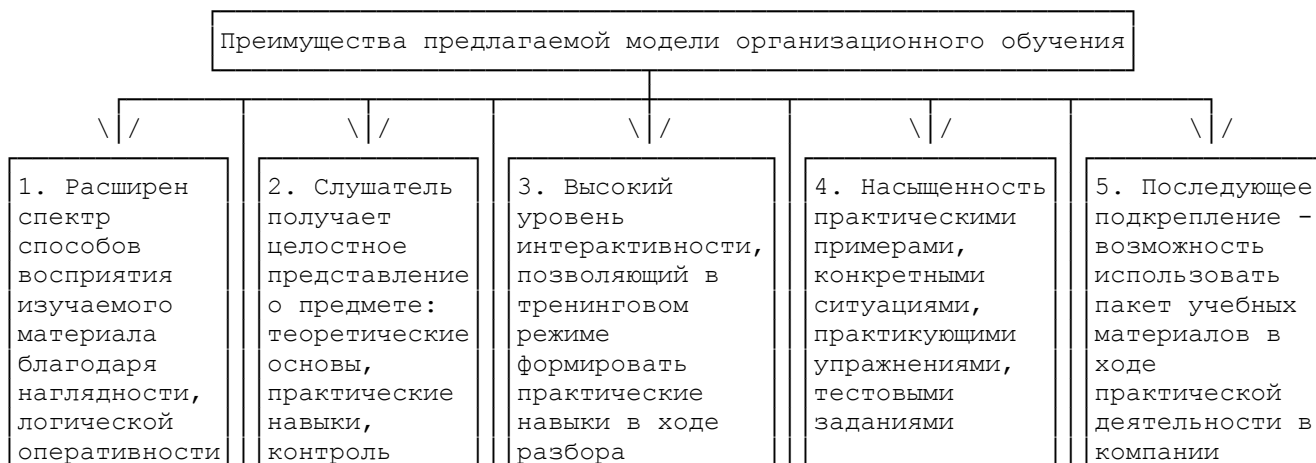




Рис. 8.8

8.2. Основные мероприятия в предлагаемой модели организационного обучения представлены в табл.

Таблица 8.2. Основные учебные мероприятия в предлагаемой модели организационного обучения

Учебная цель	Личностная технология обучения	e-Learning
Предоставление знаний	- Курсы лекций	- Подборка учебных материалов (текстовых или мультимедийных)
Формирование умений и навыков	- Практикумы. - Тренинги. - Семинары	- Автоматизированные практикумы. - Автоматизированные тренинги. - Программы-тренажеры
Обмен опытом	- Бизнес-семинары. - Круглые столы и конференции	- Консультации. - Форумы. - Конференции. - Онлайн-семинары
Проверка знаний и умений	- Экзамены. - Тестирование. - Контрольные работы и проекты	- Тестирование. - Проверочные задания

Важно то, что в такой системе учеба не происходит непрерывно. Людям необходимы некоторые перерывы, или периоды фиксации, для осмысления, перепроверки, усвоения и переваривания материала. Однако если процесс растянуть надолго, он может разрушиться. Предоставление же слишком большого количества информации за короткий промежуток времени может вызвать непредсказуемые, беспорядочные действия. Комбинированное обучение - это своего рода процесс "стоп - вперед" с попеременными стимулированием и сдерживанием в зависимости от целого ряда характеристик личности

и способностей персонала компании.

Кроме того, предлагаемый подход к построению системы организационного обучения как часть системы управления знаниями в компании позволит сформировать у сотрудников навыки управления знаниями, к которым относятся:

- навыки обретения знаний - связаны со способностями овладевать новыми знаниями в условиях ускоренного устаревания знаний и возрастания объемов информации (где искать знания, когда их обновлять, определять, какие знания потребуются сейчас, а какие - в будущем);

- навыки создания знаний, а именно навыки проектирования, проведения исследований и анализа информации, выстраивания эффективного межличностного и межгруппового взаимодействия в компании;

- навыки организации знаний - структурирование неорганизованных объемов знаний и приведение их в форму, доступную для последующего анализа;

- навыки использования знаний - навыки решения проблем, создания новых продуктов (услуг), новых методов обслуживания, увеличения ценности товаров (услуг) для потребителей, распространения знаний.

Основные требования к системе организационного обучения включают в себя связывание, анализ и синтез на уровне концепций, что помогает облегчить обучение, а также получать знания и управлять знаниями, рождающимися в результате обучения. Это предполагает как интеллектуальное, так и личное взаимодействие, а построение стратегии требует соединения информации о процедурах с контекстом, в котором эта информация используется, а также со знаниями и опытом для оценки этой информации.

Поскольку в предлагаемой автором концепции цель обучения - это получение полезного знания, можно выделить два момента, которые обучаемые должны учитывать при управлении собственными знаниями непосредственно во время обучения. Во-первых, они должны уметь выявлять связи и управлять связями, которые составляют процесс обучения и само знание. Во-вторых, они должны уметь эффективно выделять знания, "захватывать" их и обращаться к ним. Это означает, что знание должно отражать процесс принятия решения, который может воссоздать и повторить тот, кто эти знания так или иначе приобретет. Предлагаемая система организационного обучения дает возможность группам людей и целым компаниям измениться и помогает создать институциональные отношения, которые помогут любой компании улучшить существующее положение и ввести новшества для процветания в будущем.

В новых системах организационного обучения должны широко применяться нетрадиционные технологии развития человеческого капитала компании. В программах развития человеческого капитала компании автор предлагает использовать технологии, основанные на действии, в первую очередь подход Action Learning и метод Coaching. Однако, как показало исследование, проведенное автором, внедрение полноценных систем организационного обучения в значительной мере затрудняется отсутствием системы показателей, позволяющих объективно оценить отдачу от обучения персонала компании. Для этого можно прибегнуть к двухуровневой методике оценки эффекта от обучения.

На первом уровне проводится оценка выполнения конкретным сотрудником (или группой) рабочих задач, т.е. оценивается то, в какой мере обученный персонал может применить и в действительности применяет знания и навыки, полученные в ходе обучения. На этом уровне оценки необходимо получить ответы на три основных вопроса:

- насколько возросла производительность труда в результате обучения;
- применяют ли сотрудники полученные знания правильно и в нужное время;
- какие специальные знания, навыки и опыт перенесены на рабочее место?

На втором уровне оценивается влияние проводимых программ обучения на бизнес компании в целом, и оценке придается наиболее полный и комплексный характер. На этом уровне следует получить ответы на вопросы:

- насколько конкретная программа обучения привязано к бизнес-цели компании;
- продвинуло ли обучение в рамках анализируемой программы компанию на пути к достижению организационной и бизнес-цели;

- насколько существующие бизнес-процессы (их качество, эффективность, продуктивность) улучшились в результате обучения?

Для оценки на этом уровне предлагается использовать следующие источники информации:

- показатели прибыли в динамике (доход, выручка, размер прибыли);
- показатели финансовой устойчивости (цена акции, финансовые резервы, доля рынка, уровни запасов);

- данные о размере интеллектуального капитала (для оценки можно взять, например, коэффициент Тобина или систему показателей, предлагаемую далее);

- сведения о репутации компании (о наградах, рейтингах и т.д.).

Данные, собранные на обоих уровнях оценки, должны быть трансформированы в группу показателей, которые могут понадобиться для расчета эффективности всей системы организационного обучения. Для этого слабоформализуемые параметры (например, рост качества продукции и услуг,

эффективное распределение ресурсов, сокращение трансформационных и транзакционных издержек нужно перевести в денежные единицы измерения. Все выгоды, получаемые в результате внедрения системы организационного обучения, могут быть сведены в три основные группы <1>: измеримые (легко оцениваемые), слабоизмеримые (косвенные), неявные.

<1> В предлагаемой модели оценки использованы идеи Д. Филипса, У. Хортон и Д. Мунена (Как оценить эффект от проекта электронного обучения // Learning World / www.distance-learning.ru).

К измеримым выгодам относится, например, сокращение прямых затрат, что выражается в следующем:

- уменьшении себестоимости продукции или услуг, полном исключении (или оптимизации) некоторых видов затрат;
- увеличении производительности труда персонала (т.е. увеличивается выпуск продукции или объем услуг в единицу времени);
- сокращении временных затрат (т.е. уменьшается время, требуемое на производство единицы продукции).

К группе косвенных выгод, кроме прочего, относится улучшение производственной составляющей, в том числе:

- уменьшение количества времени на получение необходимой информации при возникновении сбоев рабочего процесса;
- снижение количества часов отсутствия сотрудников на рабочем месте (например, непредусмотренные перерывы, опоздания, невыходы на работу);
- внедрение инноваций - объектов интеллектуальной собственности, ноу-хау, разработанных и внедренных в бизнес-процессы при участии сотрудников, прошедших обучение; новых подходов и технологий; новых моделей бизнеса и др.;
- улучшение делового климата в компании, которое может быть оценено в показателях сокращения текучести кадров, уменьшения количества жалоб сотрудников, дисфункциональных (неконструктивных) конфликтов;

- рост знаний и опыта (определяется при помощи разнообразных методов опроса, например, в ряд систем организационного обучения, построенных на основе e-Learning-решений, встроены специальные тестирующие системы/комплексы, позволяющие проводить тестовые мероприятия в разных режимах).

К неявным (скрытым) выгодам можно отнести:

- эмоциональную составляющую в работе персонала, которая измеряется коэффициентами удовлетворения от работы, увеличением лояльности к компании и ее руководству, ростом чувства самоуважения;

- рост инициативности и лидерских качеств;
- улучшение гибких навыков - способности слушать, принимать решения, успешно разрешать конфликты, обосновывать точку зрения, работать в команде и др.

Неявные выгоды обнаруживаются и оцениваются при проведении тестирования, например, сравниваются результаты входного, итогового и рефлексивного тестирования (спустя некоторое время после завершения соответствующих программ обучения). После структуризации всех полученных выгод их следует перевести в денежное измерение при помощи, например, четырехшаговой методики, созданной на основе модели Д. Филипса.

На первом шаге происходит выбор единицы измерения выгоды. На практике в качестве такой единицы удобнее всего выбрать конечный продукт или услугу. Кроме того, следует определить исходное значение каждой единицы (например, стоимость продукции, время оказания услуги). На втором шаге определяются значения каждой единицы до и после участия персонала в программах обучения; на этой основе можно оценить разницу, которая и станет выгодой, полученной в результате обучения. На третьем шаге определяется выгода, полученная компанией за определенный временной период (месяц, квартал, год). На четвертом, последнем шаге рассчитывается значение совокупной выгоды, полученной компанией в целом. После этого суммарный эффект от программы обучения соотносится с затратами на внедрение, что даст оценку ее эффективности. Если анализируемая программа обучения будет повторяться, затраты следует поделить на предполагаемое количество циклов. Как показывает практика, отдача от обучения на последующих циклах будет существенно выше, чем на первых.

Предлагаемая автором методика оценки эффекта от внутриорганизационных систем обучения, которая составной частью входит в систему показателей измерения развития человеческого капитала компании, может стать стимулом к дальнейшему развитию организационного обучения. Конкретная оценка различных выгод, полученных по результатам программ обучения, поможет убедить руководство компании в реальной отдаче от обучения и развития персонала.

Сегодня многие крупные компании создали свои системы организационного обучения при помощи разнообразных технологий (начиная с уже привычных очных форм и заканчивая самыми современными электронными системами разной степени сложности и комплектации). Организационное обучение должно в наибольшей степени отвечать реалиям стремительно меняющейся внешней среды бизнеса. В этих условиях, для того чтобы процветать, компании необходимо использовать новые подходы, в соответствии с которыми темпы обучения станут равными темпам изменений в окружающей среде или превзойдут эти темпы.

Выводы

1. Чтобы создать эффективную систему корпоративного обучения, рекомендуется выяснить организационные потребности в обучении, для этой цели необходимо провести предварительную диагностику, которая позволит уточнить задачи компании и прогноз результатов, которые должны быть достигнуты при помощи обучения. Причем следует учитывать существующее различие в подходах, связанных с особенностями философии и политики компании применительно к обучению. Первый подход - это взгляд на обучение как средство решения сиюминутных проблем в компании. В рамках второго подхода обучение рассматривается как опережающий, непрерывный процесс, тесно связанный с долгосрочной стратегией развития компании.

2. Организационное обучение следует осуществлять в рамках познавательного подхода, учитывая в полной мере особенности обучения взрослых людей. В связи с этим наиболее целесообразно использовать в ходе организационного обучения технологии, основанные на действии, с точки зрения которых обучение в большей степени заключается не столько в приобретении новых знаний, сколько в переосмыслении того, что уже известно.

3. В соответствии с реалиями современного бизнеса, обусловленными серьезным ужесточением борьбы за потребителей, следует применять новые подходы к обучению. Для того чтобы удержаться на рынке, компании должны постоянно развивать человеческий капитал в рамках специального обучения. Инновационный подход в процессе разработки и внедрения программы развития человеческого капитала компании требует новых технологий, методов и форм организационного обучения.

4. Технологии, основанные на действии, непосредственно связаны с изменением человеческого сознания в отношении методов обучения и организационного мышления. Современный взгляд на обучение предполагает соединение обучения и действия, поэтому понятие "действие" становится ключевым для организационного обучения. Согласно такому подходу обучение представляет собой комбинацию отобранных знаний и прошлого опыта, измененных на основе некоторых революционных идей. Такие технологии позволяют говорить о смене парадигмы организационного обучения. Измененный взгляд на обучение предполагает, что оно представляет собой не просто развитие индивидов посредством повышения их квалификации, а решение наиболее острых проблем организации.

5. Чтобы легче было преодолеть неопределенность внешней среды, нужно формировать новые подходы, благодаря которым темпы обучения станут равными темпам изменений в окружающей среде или превзойдут их. Эта формула указывает на критическое значение обучения для выживания в условиях изменяющейся среды. Для компаний это означает, что необходимо поддерживать и развивать системы организационного обучения, позволяющие отслеживать изменения в окружающей среде, и предпринимать действия по предотвращению их нежелательных последствий. Единственным ресурсом компании, способным к обучению, выступает ее персонал.

6. С точки зрения автора, одним из наиболее эффективных является обучение, проводимое во всех звеньях цепи движения продукта, так как, с одной стороны, сам процесс разработки и внедрения инновации - результат процесса обучения (имеющего ценность в контексте конкретной компании); с другой - этот процесс в обязательном порядке должен сопровождаться соответствующим обучением (начиная с обучения персонала и заканчивая обучением потребителей). Таким образом, обучение в каждом звене бизнес-цепи может принести компании дополнительные конкурентные преимущества. Разработка и продвижение любого нового продукта - инновационный процесс, непосредственно связанный с процессом обучения. Особенно это актуально при создании интеллектуальных продуктов.

7. Эффективная модель организационного обучения требует сочетания технологий e-Learning с перспективными методами группового обучения (преимущественно в малых группах) на базе активных методов обучения, а также творческого использования хорошо зарекомендовавших себя на практике традиционных форм обучения.

8. Для повышения действенности обучения предлагается построение системы организационного обучения на основе дистанционной технологии при помощи специальных обучающих инструментов, позволяющих в интерактивном режиме проводить тренинг формирования эффективных управленческих навыков. Обучение в такой системе будет проходить поэтапно при сочетании электронных форм обучения

и работы в малых группах (по типу групп обучения действием, т.е. в ходе обучения предполагается проводить регулярные очные заседания).

9. Предлагаемый подход к построению системы организационного обучения как части системы управления организационным знанием позволит сформировать у сотрудников навыки управления знаниями, в том числе навыки обретения знаний, создания знаний, организации знаний, использования знаний.

10. Для оценки отдачи от проводимых программ обучения целесообразно применять двухуровневую методику оценки эффекта от обучения: на первом уровне проводится оценка выполнения конкретным сотрудником (или группой) рабочих задач, на втором уровне оценивается влияние выполняемых программ обучения на бизнес компании в целом.

11. Организационное обучение должно в наибольшей степени отвечать реалиям стремительно меняющейся внешней среды бизнеса. В этих условиях, для того чтобы процветать, компания должна использовать новые подходы, в соответствии с которыми темпы обучения станут равными темпам изменений в окружающей среде или превзойдут эти темпы.

Раздел IV. ТЕХНОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ

Глава 9. РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ГРУППЫ

Группа - это микрокосм организации... если учится группа, команда, она превращается в "микрокосм" обучения. Достижения группы могут задать тон и стать образцом для всей организации.
Питер М. Сенге

Работа в группе - наиболее важная социальная особенность XXI в. В эпоху информационной экономики люди все больше времени проводят в группе, чтобы учиться, работать и достигать успеха. Это связано с тем, что в наше время для ответов на многие вопросы требуются ресурсы и поддержка группы. Исследование потенциала малых групп особенно актуально для компаний, активно внедряющих в свою деятельность новые формы и модели организационного обучения.

Группа - это некоторое число психологически совместимых людей, способных взаимодействовать и понимать друг друга, которые воспринимают себя и воспринимаются другими как члены единой команды. Число людей в группе обычно не превышает десяти, а еще чаще - шести. В промышленных компаниях размер группы в значительной степени определяется ее производственными задачами. Группа - это более устойчивое и более эффективное образование, чем связь между двумя людьми, и в то же время не обладает свойственной организациям жесткостью институциональной структуры.

Кроме того, в организации группа представляет собой устойчивую единицу, участвующую в естественном отборе и формирующую определенный организационный генотип, т.е. свойства и характеристики организации, позволяющие ей выживать и развиваться. Группа в организации, объединенная конкретными целями, формирует генотип, соответствующий ее конкурентному выживанию, что, однако, не всегда согласуется с целями организации и способствует повышению организационной эффективности. В связи с этим, с точки зрения автора, следует уделить пристальное внимание изучению процесса формирования групп в организации и развитию их способности к обучению и решению проблем.

Развитие интеллектуального капитала организации требует эффективного использования потенциала управленческой группы и феномена группового обучения. Потенциал управленческой группы - это совокупность знаний, умений, практических навыков и индивидуальных особенностей членов группы, которая может быть использована для повышения общеорганизационной эффективности. Развитие потенциала управленческой группы происходит в процессе решения сложных организационных проблем. В рамках предлагаемой концепции развитие интеллектуального капитала непосредственно связано с развитием организации в целом, при этом важная роль отводится использованию группового потенциала и феномена группового обучения, поскольку именно группа становится главным агентом изменений в организации.

Еще в середине XX в. Курт Левин сделал поистине революционное открытие: поведение человека определяется его личностными характеристиками и характеристиками ситуации или внешнего окружения (поля сил, поля групповой динамики). Поле и человек оказывают воздействие друг на друга. Определяющим является восприятие среды, а не сама реальность. Примером силы может выступать некое лицо или группа, которая воспринимается как способная влиять на человека, либо обстоятельства, не позволяющие воспроизводить нежелательное поведение. При этом Левин различал силы, действующие снаружи, и собственные силы. Он сделал важнейший вывод для всей концепции

организационного развития: участие человека в постановке цели скорее породит собственные силы человека или группы, чем в ситуации, когда определенные цели навязываются другими [64, р. 129].

Отметим, что сегодня наиболее распространена точка зрения, в соответствии с которой под организационным развитием (organization development) чаще всего подразумевается систематическое применение положений поведенческой науки на разных уровнях компании (групповом, межгрупповом, организационном в целом) в целях осуществления запланированных преобразований.

В авторской интерпретации организационное развитие представляет собой процесс плановых изменений организационной культуры, основанный на применении методик, теорий и результатов исследований наук о поведении. В таком контексте организационное развитие и групповое обучение тесно связаны. Это во многом обусловлено тем, что до тех пор, пока групповые стандарты не будут изменены, индивид тем сильнее будет сопротивляться изменению, чем сильнее ему придется отклониться от этих стандартов. Если групповой стандарт (норма) сам будет изменен, отклонение, основанное на отношении индивида к групповому стандарту, будет устранено.

Группа оказывает сильное влияние на своих членов, поскольку групповые стандарты меняются быстрее, чем индивидуальные. Значит, чем сплоченнее группа, тем скорее ее члены будут вынуждены подчиниться новым правилам. Такой подход позволяет рассматривать компанию как совокупность трех составляющих:

- 1) совпадения потребностей сотрудников с системой организационных институций, т.е. с направлением изменения норм, которым они подчиняются, и степени этого подчинения;
- 2) способа проявления власти/подчинения;
- 3) определенного способа принятия решений/вовлеченности.

На рис. 9.1 представлены основные принципы организационного развития и обучения, описание которых сведено в таблицу (табл. 9.1).

Основные принципы организационного развития и обучения

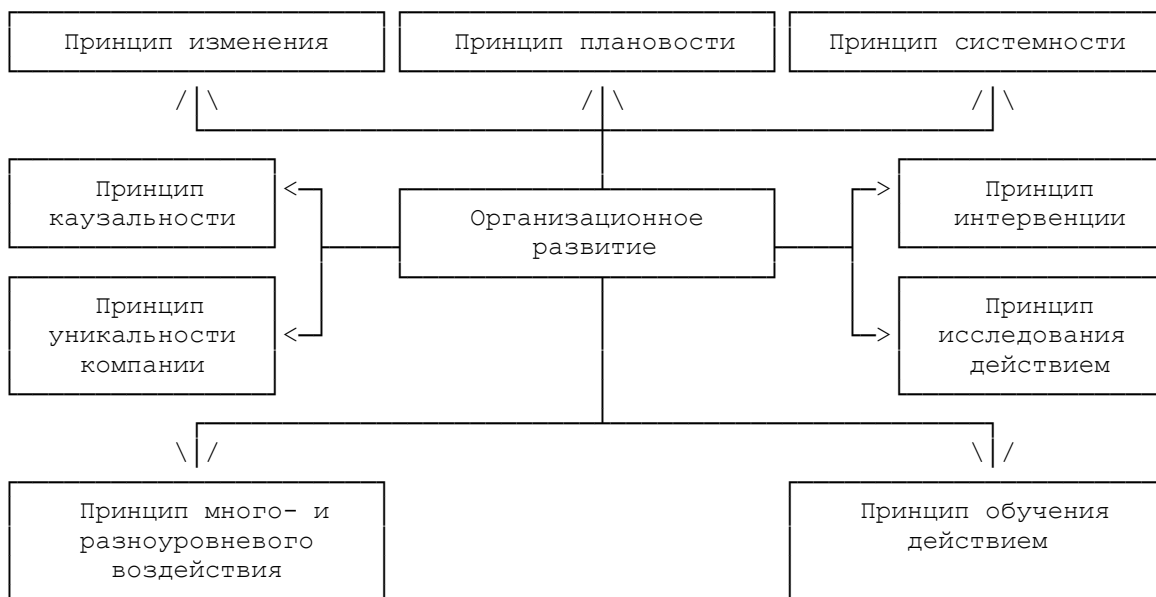


Рис. 9.1

Таблица 9.1. Принципы организационного развития

Принцип	Содержание принципа
Изменения	В соответствии с изменениями внешней бизнес-среды, чтобы быть успешной, компания должна быстро меняться
Плановости	Все изменения (особенно связанные с регулированием системы социально-трудовых отношений) должны быть подготовлены,

	управляемы, направлены на достижение поставленных целей
Системности	Организационное развитие (ОР) требует системности, т.е. компания рассматривается как единое целое с взаимосвязанностью и взаимозависимостью всех ее элементов. В этом случае изменение одного из них в обязательном порядке приводит к изменению других
Интервенции	Организационные изменения осуществляются посредством вмешательства агентов изменений (субъектов социально-трудовых отношений), которые обеспечивают объективность. Деятельность агента изменений должна быть направлена на достижение положительных результатов
Исследования действием	Идентификация проблемы сотрудниками, сбор дополнительной информации (организационная диагностика), обратная связь, разработка программы или проекта, интервенции, оценка результатов, корректировка/идентификация желаемого результата
Обучения действием	Сбор информации, разработку проекта, внедрение и корректировку проводят сотрудники компании при участии внешних консультантов. Метод групповой работы позволяет участникам групп по обучению действием анализировать свой или чужой опыт, вырабатывать на этой базе новые приемы и навыки. Целенаправленное обучение в данном случае проводится для решения проблемы, которая актуальна для индивида, и осуществляется только для того, чтобы эффективно решить на практике поставленную задачу
Много- и разноуровневого воздействия	Основная цель ОР - построение эффективных компаний. Общая стратегия заключается в проведении структурированного воздействия (интервенции) на разные уровни: индивидуальный, групповой, межгрупповой, организационный. Интервенция как целенаправленное воздействие проходит по "принципу домино": начавшись на одном уровне, она в полной мере затрагивает и все остальные
Уникальности организации	В каждой ситуации подбирается метод, наилучшим образом соответствующий решению поставленной задачи. Разрабатывается проект с учетом в наибольшей степени уникальных особенностей компании. Идентификация проблем и подбор методов осуществляются на основе организационной диагностики
Каузальности	Предполагает необходимость выделения каузальных (причинных) переменных, создающих проблему, требующую решения; к ним относятся факторы, на которые можно влиять: структуры, процессы, политика, обучение, поведение менеджеров, лидеров и т.д.); промежуточных (установки, восприятие, мотивация, нормы, ценности, ответственность, квалификация и т.д.); результирующих (прибыль, доходы, увеличение объема продаж, имидж, престиж, лояльность потребителей, сокращение издержек и оптимизация финансовых потоков)

Как видим, индивидуальное обучение, представляющее собой получение знаний о том, как делать ту или иную работу, достигать тех или иных целей, может квалифицироваться в качестве "единичной петли (цикла) обучения" (single loop-learning), тогда как для современных компаний все более актуальной становится групповое обучение, или "двойная петля (цикл) обучения" (double loop-learning) <1>, которое приводит к переоценке базовых ценностей, изменению корпоративной культуры для более эффективного управления будущими трансформациями <2>. Групповое обучение ведет к тому, что учится вся компания, благодаря чему происходят процессы организационных перемен. Компания, где практикуется групповое обучение, создает благоприятные условия для обучения во всех своих подразделениях и таким образом

постоянно трансформируется, модернизируя сложившуюся модель внутриорганизационных отношений. Групповое обучение не сводится к сумме знаний, получаемых отдельными сотрудниками.

<1> В данном случае автор считает уместным воспользоваться терминологией, предлагаемой Дж.Б. Ньюстромом и К. Дэвисом [123].

<2> В одинарном цикле обучения акцент делается на разрешении проблем, а также на идентификации и корректировке отклонений. При этом нормы и модели деятельности компании в целом не меняются. Двойной цикл обучения, когда компания критически анализирует свою деятельность и после этого изменяет свои нормы и модели деятельности, - более широкий и интегральный подход к решению проблем. При таком типе обучения меняется не только стиль мышления сотрудников и их мировоззрение, но и то, как они действуют. Подобный стиль обучения играет очень важную роль в обучающихся компаниях. В большей части компаний обучение происходит по одинарному циклу.

Эффективность проводимых изменений тесно связана с готовностью руководителей и сотрудников к преобразованиям, а многие неудачи вызваны упрощенным видением задачи, отсутствием готовности к просчитанному риску или отсутствием у сотрудников компании необходимых знаний и умений. При этом основной упор делается на групповые и командные формы организации процесса изменений, синергетику, "научение" (в противовес внедрению), развитие и построение новой организационной культуры.

Организационное вмешательство опирается в основном на позитивный подход (рис. 9.2), т.е. базируется на предпосылке, согласно которой большинство сотрудников и руководство стремятся к максимальному совершенствованию своих возможностей и развитию компании, что при создании определенных условий обеспечит наилучшие результаты и вовлечение в процесс институциональных изменений как можно большего числа сотрудников.

Сравнительный анализ подходов при организационных вмешательствах

Традиционный подход		Позитивный подход
ОТ:	—————>	К:
Поиска проблем	—————>	Поиску достижений и точек роста
Стремления к стабильности	—————>	Стремлению к изменениям
Видения ограничений и препятствий	—————>	Видению будущего, поиск нестандартных решений, творчество и креативность
Понимания ограниченных возможностей людей	—————>	Вере в безграничные возможности команды
Отношения "задача - контроль"	—————>	Отношению "цель - результат"
Иерархической структуры отношений	—————>	Делегированию полномочий и соучастию
Стабильности и повторяемости результатов	—————>	Стимулированию групповых инновационных решений

Рис. 9.2

Такая модель изменений должна способствовать активному вовлечению готовых к изменениям сотрудников в процесс изменений, их обучению и превращению в агентов изменений. При этом необходимо усиливать общую мотивацию сотрудников посредством формирования общего видения целей и будущего компании, а также рост количества таких агентов изменений. Для достижения синергетического эффекта используются разные модели группового обучения и взаимодействия, причем малые целевые группы рассматриваются как базовые институциональные единицы компании.

Внедрение в обучающую практику компании технологий, основанных на действии, предполагает использование потенциала управленческой группы и феномена группового обучения. Групповое обучение - это процесс обретения слаженности, развитие способности группы достигать результатов, которые действительно нужны ее членам. Оно формирует стремление к общеорганизационным целям. Основу такого обучения составляет развитие общего видения. В настоящее время потребность в групповом обучении становится решающей для успеха программ развития человеческого капитала компании, поскольку все важные организационные решения либо принимаются непосредственно группами, либо реализуются через групповые усилия.

У группового обучения есть три критических аспекта (рис. 9.3).

Три критических аспекта группового обучения и взаимодействия

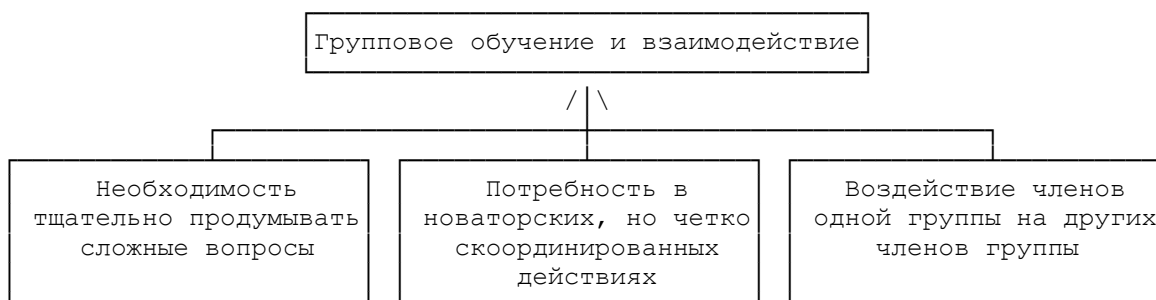


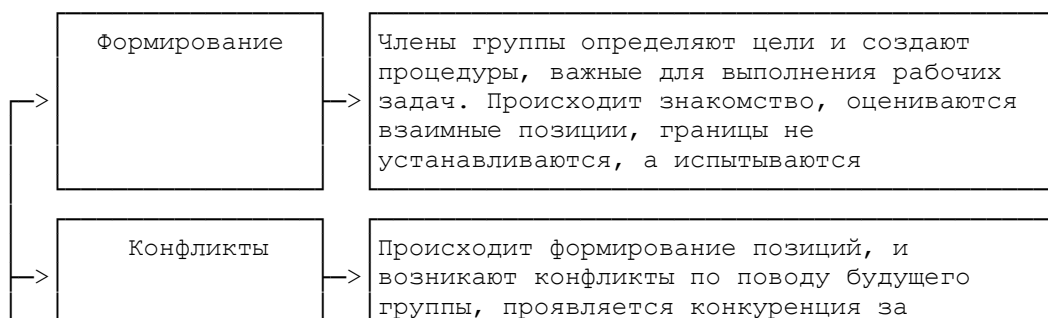
Рис. 9.3

Группа должна научиться раскрывать свой потенциал и стать более интеллектуальной, чем любой из ее членов. Хотя на практике зачастую получается, что коллективный коэффициент умственного развития (IQ) команды менеджеров равен 63, тогда как индивидуальный показатель у каждого - не менее 120. Этот парадокс может устранить только дисциплина группового обучения [126, с. 33]. Причем обучающаяся группа постоянно является источником умений и опыта для остальных групп в компании.

Люди входят в разные группы <1>. При анализе группового поведения следует отличать задачи или то, что делает группа (содержание поведения), от взаимодействия между членами группы (процесса). Нередко результаты ее деятельности определяет не содержание, а процесс, хотя при оценке эффективности нас интересует именно содержание. Все группы (формальные и неформальные) проходят в процессе своего создания достаточно стабильные этапы: формирование, появление конфликтов, стабилизация, функционирование (рис. 9.4).

<1> Необходимо учитывать, что в компаниях существуют как формальные (рабочие инструменты в рамках формальной структуры компании), так и неформальные группы, которые отличаются более разнообразным поведением и основаны на дружбе, обмене слухами, представлении о том, какими должны быть рабочие процессы в компании. Именно в неформальных группах в силу их "ненормативности" может происходить апробация новых идей, возникают творческие решения, важные для компании.

Этапы формирования группы



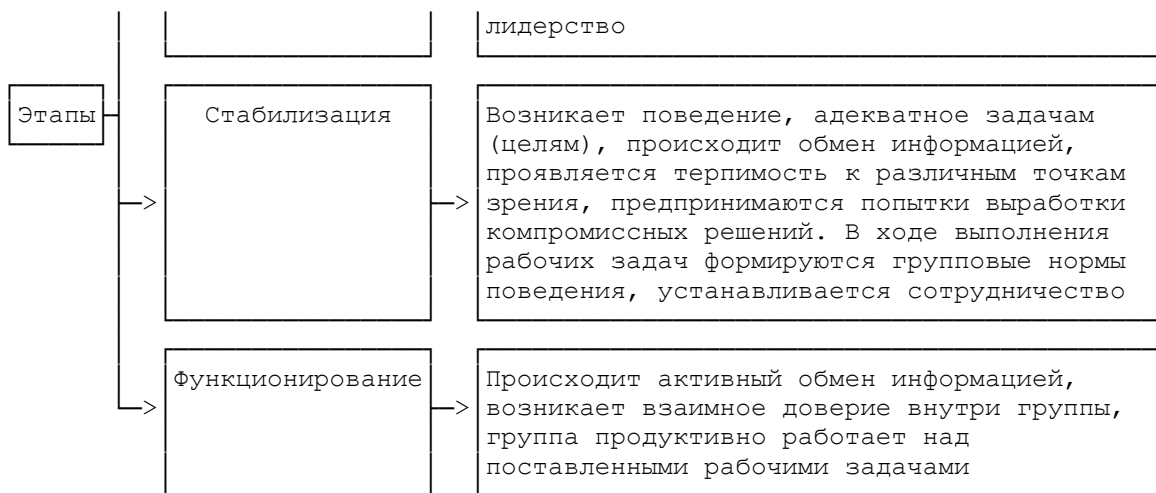


Рис. 9.4

Управленческие группы отличаются от свободных (формирующихся за пределами сферы занятости) тем, что их развитие сложнее. В процессе такого развития вырабатываются достаточно жесткие правила поведения, или групповые нормы. Они могут возникать:

- вокруг рабочей задачи, для выполнения которой создана эта рабочая группа;
- вокруг неформальных целей группы, связанных с необходимостью поддерживать отношения с другими рабочими группами, конкретными сотрудниками или посторонними лицами (например, клиентами и поставщиками);
- в связи с необходимостью регулировать внутренние отношения в группе, решать вопросы взаимодействия, распределения властных полномочий и ответственности;
- в силу различия мнений, установок и личностных ценностей.

Нормы конкретной рабочей группы, как правило, ограничены, не являются общепринятыми и распространяются только на часть компании. Большая часть норм касается изменения в конструктивном направлении поведения членов группы в целях более эффективного выполнения рабочих задач. При этом в группе проявляются разные типы поведения (или поведенческие стереотипы):

- поведение, ориентированное на задачу;
- поведение, ориентированное на поддержание отношений (социально-эмоциональное поведение).

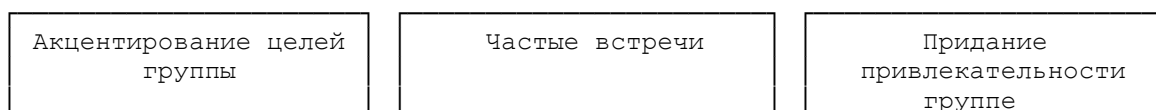
Первый тип поведения наиболее полно воплощается в роли лидера. Поведение второго типа нацелено на предотвращение конфликтов, поиск согласия и оказание поддержки. В большей части рабочих групп оба типа поведения проявляются достаточно четко. В зависимости от напряженности и силы стрессов члены группы интуитивно выявляют набор взаимоотношений, которые обеспечивают наличие обоих стереотипов поведения, что формирует баланс власти в группе.

В формальных рабочих группах на процесс структуризации влияет иерархия власти и свойственные ей приемы управления. Однако если кто-то из членов группы является руководителем, то не обязательно именно он автоматически играет роль лидера выполнения задачи. Так, если управленческий стиль формального лидера отличается эмоциональной и социальной мягкостью, в рабочей группе может возникнуть неформальный лидер, ориентированный на задачу. Кроме того, лидерство в группе во многом зависит от сложившегося баланса между типами поведения, ориентированными на задачу и поддержание отношений.

В какой степени группа может влиять на поведение своих членов? Практика показывает, что, чем сплоченнее группа, тем выше уровень производительности труда и удовлетворенности ее членов, которые испытывают меньше стрессов и лучше приспособлены к существованию в компании.

Рассмотрим основные методы сплочения группы (рис. 9.5).

Основные методы сплочения группы



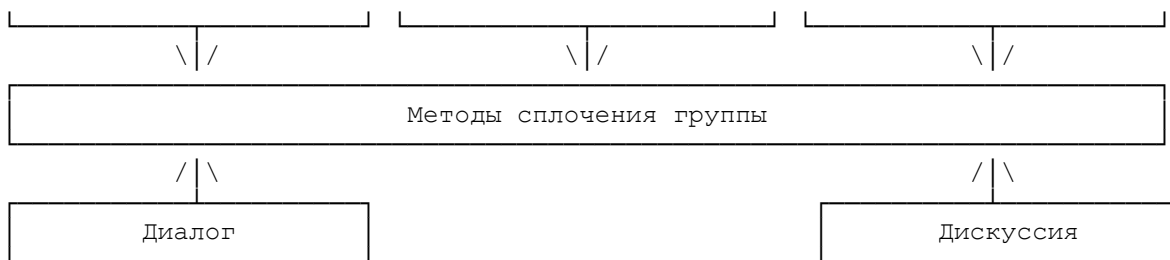


Рис. 9.5

Частые встречи: чем чаще собирается рабочая группа, тем большую сплоченность она демонстрирует. Придание привлекательности группе: наряду с привлекательностью целей, чувством удовлетворенности и уровнем производительности труда предусматривает и взаимное притяжение членов группы. Привлекательность позволяет получить признание и укрепляет чувство личной безопасности членов группы. Акцентирование целей группы: чем отчетливее поставленные цели, тем более сплоченной будет рабочая группа.

Сплоченность группы (и ее власть одновременно) зависит и от формальных целей. Менеджеры акцентируют свое внимание по большей части только на производительности труда, но нельзя с уверенностью утверждать, что повышение производительности труда и успешное решение рабочих задач составляют единственные цели группы. Каждый поведенческий процесс в группе порождает какие-нибудь результаты, в том числе определенный уровень производительности труда. В связи с этим акцент только на конечном результате отрицает процесс постоянных изменений в целях, установках, взаимоотношениях и чувстве удовлетворенности членов группы. Производительность труда - побочный результат сплоченности, и ее нельзя достичь непосредственно <1>. Путь к увеличению производительности труда лежит в усилении сплоченности группы и удовлетворения, испытываемого от общения [133, с. 118 - 119].

<1> Однако бывает и наоборот: если производительность высока, это усиливает преданность людей группе и ее сплоченность.

Дисциплина группового обучения требует овладения навыками диалога и дискуссии, которые представляют собой два разных метода сплочения группы. При диалоге происходит свободное и творческое обсуждение сложных и тонких вопросов, без высказывания своего мнения. В ходе дискуссии, напротив, происходят изложение и защита разных мнений, чтобы выбрать наилучшее в поддержку принимаемого решения. Методы диалога и дискуссии дополняют один другой, но в большинстве случаев группы не умеют их различать, чтобы своевременно воспользоваться их особенностями.

Однако необходимо отметить, что не каждая группа может превратиться в единое целое, существуют определенные институциональные условия групповой сплоченности, к которым можно отнести:

- 1) согласие между членами группы по поводу ее целей;
- 2) широкое общение и взаимодействие между членами группы;
- 3) приемлемое равенство социального статуса;
- 4) предоставление всем участникам возможности устанавливать групповые нормы и стандарты (институциональные процедуры);
- 5) положительное мнение членов группы друг о друге;
- 6) потребность в преимуществах, в том числе защите, которые дает каждому участнику группы принадлежность к ней;
- 7) пространственную близость: существует прямая зависимость между расположением участников и сплоченностью группы;
- 8) преобладание положительного опыта в достижении группой своих целей и защите ценностей, что укрепляет веру группы в возможность достижения ее целей, придает групповым отношениям позитивную эмоциональную окраску;
- 9) психологическую совместимость членов группы, представляющую собой совокупность индивидуальных качеств членов группы, обеспечивающих слаженность и эффективность их деятельности.

Групповое обучение предусматривает также обучение тому, как творчески работать с теми силами, которые снижают продуктивность группового диалога и дискуссии, например при возникновении конфликта (институциональных недоразумений) как результата распределения ролей и его последствий.

Эффективность работы группы зависит не только от распределения ролей (а вместе с тем и власти), но и от последствий этого распределения, которое проявляется в конфликте или сотрудничестве, доверии или недоверии. Автор придерживается точки зрения желательности конструктивных конфликтов, которые наполняют отношения его участников энергией. Однако следует избегать разрушительных конфликтов, которые возникают во многих компаниях.

Конструктивный конфликт может быть полезен для рабочей группы, так как помогает:

- выявить разные подходы к решению проблемы;
- прояснить вопрос о распределении власти и влиянии в группе;
- повысить творческий потенциал в процессе проведения мозгового штурма;
- привлечь внимание к индивидуальному вкладу членов группы, а не к групповым решениям;
- вскрыть и сделать явными эмоциональные, иррациональные аргументы;
- дать эмоциональную разрядку за счет высвобождения хронических скрытых конфликтов.

Разрушительный конфликт, наоборот:

- не дает членам группы увидеть общий план задачи;
- может стать причиной раскола и поляризации в группе;
- приводит к замене основных целей второстепенными и надуманными;
- побуждает людей к использованию блокирующего стиля поведения;
- провоцирует войну "до победного конца", когда эмоции начинают доминировать над разумом;
- может привести к распаду группы.

Конфликты в группах возникают в основном из-за расхождения в целях, установках или чувствах. Чем актуальнее цели и чем сокровеннее установки и чувства, тем труднее разрешить возникший из-за противоречий конфликт. Запустить механизм конфликта или предотвратить его действие могут оптимальная постановка задач, выбор места проведения собрания, схема рассаживания, позиция лидерства и статус в иерархии. Причиной утраты равновесия в группе могут стать разные формы поведения, ведущие к блокированию способности вступать в диалог. Последующие модели поведения чаще всего оказываются не конструктивными, а разрушительными <1>.

<1> Следует опасаться как чрезмерных конфликтов в группе, так и избытка сотрудничества и согласия, что может породить "сахарную" атмосферу, когда выполнение рабочих задач оказывается делом второстепенным, а на первый план выдвигается удовольствие от взаимного общения членов группы.

Работа в группе может создавать многочисленные конфликтные ситуации, в связи с чем каждому, кто регулярно работает в группе, следует выявлять собственные формы конструктивного и защитного поведения, что поможет снизить количество разрушительных групповых конфликтов.

Эффективность деятельности рабочей группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями компании. В группе необходимо культивировать такие способности ее участников, как возможность совершенствования на любом направлении командной деятельности и ценность постоянного развития. Ключ к успеху - сдвиг сознания членов группы: видеть себя не как посторонних, а как людей, связанных с миром; понимать, что наши проблемы - не результат чьих-то усилий и ошибок, а следствие наших собственных действий. Успешная компания - это место, где сотрудники постоянно открывают, что именно они создают реальность, в которой живут и действуют.

В отличие от рабочей группы управленческая группа, как правило, состоит из специалистов, принадлежащих к разным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением проблем. Все эффективные управленческие группы основаны на двух важных компонентах: обязательствах и доверии. При этом необходимо построить личные отношения, определить методы работы и создать положительный и воодушевляющий климат. Эффективная группа живет собственной деловой и эмоциональной жизнью, одна из ее отличительных черт - это сильное чувство общности.

Формированию команд способствует наличие у членов группы таких качеств, как умение слушать, сопереживать; готовность помогать другим; умение найти точки соприкосновения; общие ценности и интересы; четкость и ясность позиций; стремление уменьшить разброс мнений; открытость, гибкость. Серьезные препятствия для создания команды представляют: желание доминировать и (или) постоянно вступать в спор; безапелляционные заявления; оценка идей других как плохих или неверных; привычка быть всегда первым, потребность быть победителем; равнодушие, апатия.

Для формирования эффективной команды необходимо соблюдать следующие институциональные требования:

- люди, входящие в группу, должны хотеть брать на себя ответственность при решении возлагаемых на них задач;

- совокупный опыт и таланты членов группы должны превышать опыт и способности любого из тех, кто работает в одиночку;
- у большинства участников должна быть возможность влиять на принятие решений, что повышает их заинтересованность в групповой работе;
- каждый участник должен иметь склонности к творчеству.

В табл. 9.2 представлены основные характеристики обычной рабочей группы и подлинной управленческой команды.

Таблица 9.2. Характеристики рабочей группы и управленческой команды

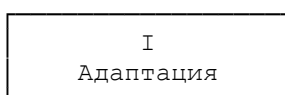
Рабочая группа	Подлинная команда
Сильный руководитель с четко определенными, ясными целями	Руководящая роль разделена между членами команды
Индивидуальная ответственность	Индивидуальная и общая ответственность
Формальное соответствие целей группы и компании	Специфические цели команды, определенные самой командой
Индивидуальные результаты (продукты) труда	Коллективные результаты (продукты) труда
Эффективное обсуждение заданий под управлением руководителя	Поощрение руководителем открытых дискуссий и конструктивных собраний по решению проблем
Непрямая оценка эффективности группы (например, через финансовый успех компании)	Прямая оценка результатов по выполненному коллективному заданию
Организация руководителем дискуссий, принятие решений и делегирование компетенций	Совместное обсуждение, принятие решений и выполнение работы членами группы

Сплоченная команда представляет собой группу людей, в которой число и сила взаимных положительных связей намного превосходят число отрицательных. Для команды свойственны следующие модели поведения: взаимная поддержка, минимизация статусных различий, коллективное решение проблем и атмосфера бодрости.

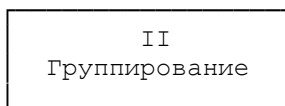
Процесс создания команды - это процесс образования ее внутреннего культурного контекста или ее субкультуры, который проверяется на основе следующих индикаторов: принятых и разделенных всеми участниками норм команды; способов распределения власти; сплоченности и связанности членов команды; характерных методов организации и осуществления группового взаимодействия (групповых процессов - координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей); организации ролевого распределения.

Выделяют пять основных этапов командообразования, т.е. превращения малой группы в институциональную организационную единицу со своей субкультурой (рис. 9.6).

Этапы создания управленческой команды как институциональной единицы компании



Осуществляются взаимное информирование и анализ задач: происходит поиск оптимального способа решения задач и взаимоприемлемого поведения в группе



Создаются объединения (подгруппы) по симпатиям и интересам. Складывается групповое самосознание на уровне отдельных групп, формирующих первые

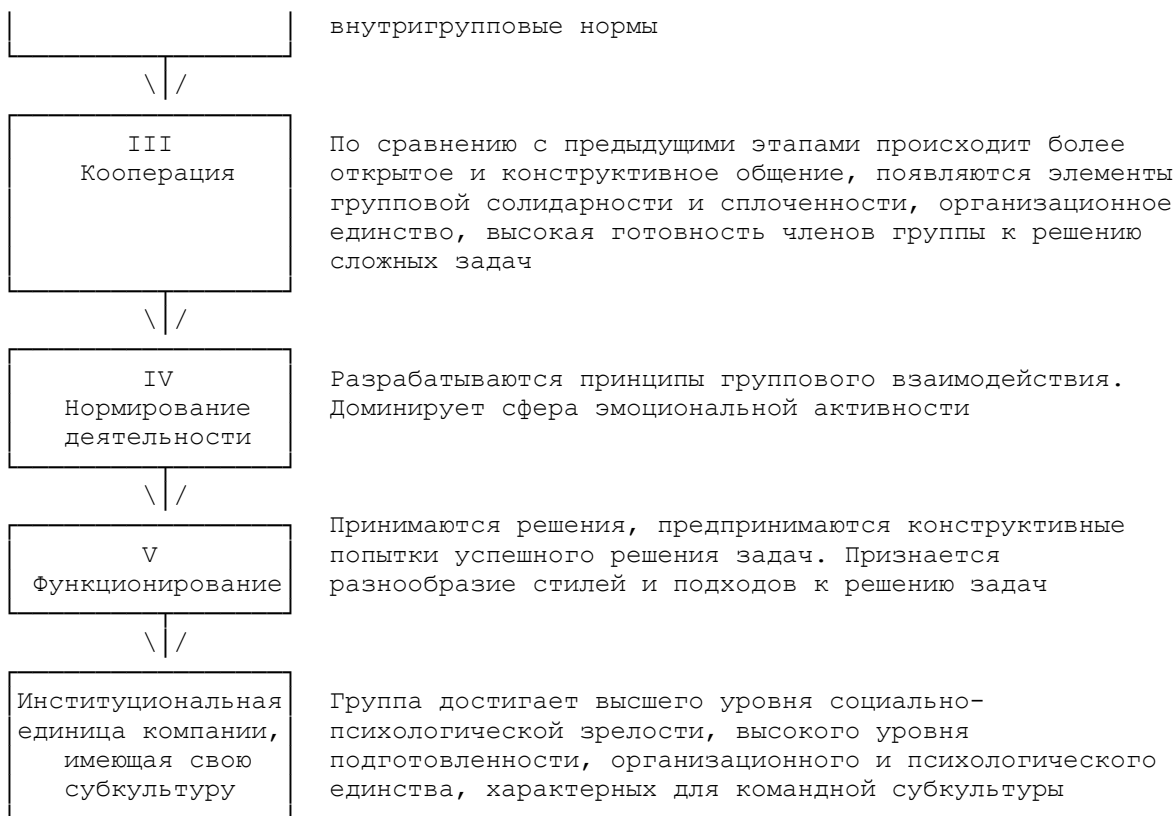


Рис. 9.6

I. Адаптация. С точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На этом этапе происходят поиск членами группы оптимального способа решения задачи, проверка в целях ориентировки участников по поводу действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе.

II. Создание групп. Этот этап отличается формированием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Содержание данного этапа состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задач, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. В процессе создания групп начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных групп, формирующих первые внутригрупповые нормы.

III. Кооперация. На данном этапе происходит осознание желания работать над решением задач. При кооперации общение более открытое и конструктивное, чем на предыдущих этапах, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Впервые в группе возникает отчетливо выраженное чувство "мы", в уже сложившейся группе проявляются организационное единство, хорошая подготовленность членов группы к решению задач, однако нет достаточно выраженных психологических связей.

IV. Нормирование деятельности. На этом этапе разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирует сфера эмоциональной активности, резко возрастает значение отношений "я - ты".

V. Функционирование. С точки зрения деловой активности его можно рассматривать как этап принятия решений, характеризующийся конструктивными попытками успешного решения задач. Группа открыта для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задач. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, высокого уровня подготовленности, организационного и психологического единства, присущих командной субкультуре.

Отметим, что существуют разные подходы к выделению этапов или стадий командообразования. Согласно американскому подходу, например, определяются четыре стадии этого процесса.

Стадия 1. Принятие членами группы друг друга: на этой стадии устраняются недоверие, настороженность и отчуждение между работниками, появляется готовность сотрудничать.

Стадия 2. Развитие коммуникаций и создание механизма принятия групповых решений, происходят расширение и интенсификация коммуникаций, откровенное общение делает группу способной к принятию коллективных решений.

Стадия 3. Формирование групповой солидарности: эта стадия - логическое продолжение и следствие расширения разнообразных коммуникаций, роста доверия и укрепления чувства групповой идентичности. Члены группы получают удовлетворенность от самого факта пребывания в ней и помогают друг другу.

Стадия 4. Рациональное использование индивидуальных способностей, возможностей и взаимопомощи, обеспечение неформального коллективного контроля за выполнением групповых задач для максимизации группового успеха. На этой стадии акцент переносится на межличностную солидарность и поддержку общего дела.

Эффективную команду можно охарактеризовать при помощи общепринятых критериев эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие только команде: нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива и творческий подход к решению задач, высокая производительность труда и ориентированность на лучший вариант решения, активное и заинтересованное обсуждение имеющихся проблем.

По мнению Дугласа Мак Грегора, рассматривавшего качественные характеристики эффективности работы команд, эффективной можно назвать такую команду, в которой [69, р. 94 - 95]:

- неформальная и расслабленная атмосфера;
- задача хорошо понята и принимается;
- члены группы слушают друг друга;
- происходит обсуждение, связанное с задачей, в котором участвуют все, основанное на методах и диалога, и дискуссии;
- люди выражают как свои идеи, так и чувства;
- конфликты и разногласия (институциональные недоразумения) присутствуют, но центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;
- группа осознает, что делает, решения основаны на согласии, а не на голосах большинства.

Как видно из перечисленных факторов групповой эффективности, ее формирование представляет собой достаточно сложную задачу, зависящую от многих переменных. Эмпирически сплоченность команды обычно выявляется с помощью экспресс-опросов, в ходе которых членам группы предлагается ответить на ряд вопросов:

- считаете ли вы себя реальной частью группы;
- если бы вам предложили такую же работу за равную зарплату в другой группе, подумали ли бы вы о возможности перехода туда;
- как, лучше или хуже, выглядит ваша группа в сравнении с другими группами компании;
- как вы и ваши коллеги уживаетесь друг с другом, помогаете ли вы друг другу, часто ли в вашей группе бывают конфликты?

Высокоэффективным командам обычно присущи следующие черты:

- группа работает как единое целое, ее члены излишне не беспокоят друг друга и не мешают друг другу при взаимодействии;
- все члены коллектива эффективно участвуют в его усилиях, работают на совесть и не уклоняются от работы, даже если появляется такая возможность;
- выполняя индивидуальные задания, члены группы ориентируются на достижение общих целей;
- члены команды рационально используют ресурсы, оборудование и квалификацию для достижения общих целей;
- члены группы не скрывают своего мнения, не утаивают друг от друга информацию и всегда готовы поделиться ими, помочь друг другу, они часто и откровенно общаются.

Однако далеко не все способны работать лучше в командах. Существует большое число людей, показывающих отличные результаты в процессе самостоятельной работы, тогда как для большинства сотрудников компании важно именно командное взаимодействие.

В целях успешного функционирования следует давать управленческим командам соответствующие полномочия. Для того чтобы наделить команды полномочиями и увеличить возможность творческих достижений конкретными людьми, необходимо:

- 1) тщательно определить широкий спектр целей, которые имеют разные временные рамки;
- 2) разъяснить суть членства в команде, чтобы люди начали воспринимать себя ее частью;
- 3) отобрать и четко определить задания, подходящие для конкретной команды;
- 4) прояснить и объяснить роль каждого человека в команде, а также долгосрочные и краткосрочные цели;
- 5) построить единство с помощью успеха команды и его признания. Для этого нужно:

- использовать общие инструменты;
- создавать и поддерживать общие ценности, убеждения и ожидания;
- устанавливать реалистичные и справедливые групповые нормы (правила и ритуалы) и постоянно их поддерживать;

6) определять "внешнего врага": творчески и конструктивно использовать понятие "мы и они";

7) сочетать работу и внерабочую деятельность, чтобы команда была вместе в разных видах деятельности;

8) быть открытыми в конфликтах: поощрять рабочие конфликты ("неважно, насколько хороша ваша команда, мы можем сделать лучшую"), но быть аккуратнее с разрушительными конфликтами, если обнаружится, что они разгораются внутри команды или направлены против внешних раздражителей ("Конкурентное преимущество постоянно возникает из совершенствования, а не из саботажа");

9) продолжать обеспечивать лидерство;

10) исключать демотивирующие факторы (например, страх и небезопасность), мешающие рабочей обстановке.

Несмотря на то что группы порождают множество проблем, они остаются главным фактором успешной деятельности всех компаний. Для каждой компании жизненно важен вопрос: насколько хорошо функционируют группы? Работа некоторых групп отличается убедительностью, продуктивностью, творческим характером и дает удовлетворение всем их членам. Причем исключительно важно осознание достоинств и недостатков групп как инструментов принятия решений. Групповое обучение направлено в первую очередь на развитие способности группы решать сложные организационные проблемы. Для этого требуются зрелые группы, которым под силу исследовать сложные конфликтные вопросы, поскольку в группе может возникнуть сопротивление в качестве результата группового оппортунистического поведения. Существует множество проблем, которые эффективно можно решить только посредством работы в группе. Однако самое главное - выявить ситуацию, когда групповой подход окажется плодотворным, и убедиться в том, что работающие в группе имеют все необходимое для совместной деятельности. Вместе с тем необходимо учитывать, что далеко не во всех ситуациях группы принимают лучшие решения, поэтому далеко не все проблемы подходят для решения в группах.

Интерес к групповому решению проблем связан с тем, что современные компании должны обладать высоким адаптивным потенциалом, что требует использовать наиболее эффективные организационные формы и методы коллективного управления, позволяющие минимизировать процесс принятия и воплощения в жизнь управленческих решений.

Применение командного подхода помогает быстрому и эффективному разрешению управленческих ситуаций, таких как распределение обязанностей в ходе реализации проекта, повышение мотивации, осознание причин низкого личного вклада конкретного члена группы в общее дело, устранение межличностных конфликтов, вызывающих столкновение личных и организационных мотивов и интересов. Использование групп как инструментов принятия организационных решений имеет свои преимущества и ограничения (табл. 9.3).

Таблица 9.3. Преимущества и ограничения группового решения проблем

Преимущества	Ограничения
<p>Группа в целом обладает более разнообразным опытом и умениями, чем любой, даже самый способный, сотрудник. Техника "мозгового штурма" дает группе возможность выдвинуть больше идей и лучшего качества, чем это сделает один человек.</p> <p>В группе можно использовать разделение труда. Члены группы помогают коллегам выявлять и осознавать их ошибки.</p> <p>Группа может представить более полную информацию о проблеме.</p> <p>Участие в групповом процессе принятия решений обычно повышает личную эффективность</p>	<p>Слишком большое сходство между членами группы, если группа функционирует в течение долгого времени или представляет собой постоянный рабочий коллектив.</p> <p>Группа не в состоянии воспользоваться навыками и опытом отдельных ее членов.</p> <p>Группа может быть слишком велика (если ее состав превышает семь человек), что ограничивает участие в решении проблемы каждого члена группы.</p> <p>В группе доминирует один из ее членов за счет знаний или служебного положения, т.е. остальные члены группы испытывают давление с его стороны, что делает невозможным конструктивную критику.</p> <p>Группа демонстрирует "групповое мышление"</p>

(И.Л. Янис), когда в результате внутригруппового давления наблюдается снижение интеллектуальной эффективности, практичности и критичности решений

Нужно помнить, что групповое принятие решений достаточно вариабельно и потенциально дорого, и прибегать к нему только в тех случаях, когда оно действительно сможет доказать свою эффективность. В связи с этим необходимо максимально точно определить, какие проблемы следует возлагать на группу:

- для решения проблемы требуется разнообразие умений и опыта, а не только экспертных знаний (более того, некоторые практики в последние годы решительно отвергают экспертное знание, считая, что для решения в группах подходят только наиболее сложные организационные проблемы, когда ни один из членов компании не знает их решения);

- для преодоления проблемы нужна координация усилий, в таком случае в процессе решения проблемы члены группы смогут учиться друг у друга;

- это должны быть действительно сложные проблемы, для которых групповое решение оправдывается высокими издержками, включая затраты времени и финансовых средств.

Слишком часто на группы возлагают выполнение задач, не проводя предварительного анализа того, что это даст членам группы и насколько группа подходит для решения поставленных задач. Таким образом, формируя группу для решения проблем, в первую очередь необходимо тщательно сопоставить возможности участников группы и то, какие задачи они будут решать. Качество решений, принимаемых группой, напрямую зависит от выполнения следующих условий:

- группа должна объединять людей, способных работать самостоятельно, кроме того, она нуждается в достаточной автономности;

- в группе не должно быть больше шести-семи человек;

- чем отчетливее члены группы будут понимать природу групповых процессов, тем лучше будет предложенное ими решение;

- лучшие решения принимают группы с высоким творческим потенциалом;

- хорошим решениям благоприятствует ситуация, в которой функции лидеров по решению задач и сохранению отношений выполняют люди, обеспечивающие координацию, что позволяет преодолевать медлительность, предотвращать решения "по касательной", утрату цели и другие "неприятности" группового мышления.

Отдавать решение проблем в группы целесообразно при следующих обстоятельствах:

- когда проблема затрагивает интересы многих людей, при этом каждый имеет свой взгляд на проблему, и следует учесть все точки зрения, прежде чем прийти к какому-либо решению;

- если существует проблема, не имеющая единственно верного решения, и правильный подход к ней должен выработываться с учетом взглядов разных институциональных агентов;

- если ситуация требует от всех участников согласованного решения, что иногда важнее для дела, чем само решение.

На практике все чаще встречаются ситуации, в которых затрагиваются интересы многих людей, но нет единственно верного решения и необходимо согласование. В связи с этим в последние годы решение проблем в группах приобретает значение стратегического фактора совершенствования деятельности. Отметим, что решение проблем в группах имеет реальные преимущества, если для этого правильно выбрана ситуация и хорошо подготовлены члены группы. Решение проблем в группах не только способствует совершенствованию самого процесса обсуждения, но и помогает найти оптимальное решение, если правильно использовать метод решения проблем в группе и участники группы овладеют навыками совместной работы. Большинство трудностей, возникающих перед группами в процессе решения проблем, связаны не с заданием, а с работой самой группы.

Подчеркнем, что важное преимущество подхода к решению проблем в группе - более высокий уровень согласования конечного решения теми, кто участвовал в его выдвижении. Это происходит потому, что многие проблемы и возможности совершенствования деятельности компании затрагивают интересы большого числа людей, которые обычно имеют разные взгляды на эти проблемы (что является серьезным препятствием). В таких обстоятельствах нет единственно правильного ответа, и только командный разум, позволяющий принимать во внимание точку зрения каждого члена команды, может иметь шанс на успех. Доказано, что существует много ситуаций, в которых такое согласование - единственный и самый важный фактор [125].

В последние годы произошло множество изменений, которые выдвинули вопросы группового решения проблем на передний план как важную часть стратегии совершенствования деятельности компании. Одной из наиболее популярных концепций совершенствования деятельности компаний,

связанной с групповым решением проблем, выступает управление всеобщим качеством (total quality management). Причина заключается в следующем. По мере того как продукты и услуги становятся более сложными и комплексными, растут ожидания клиентов и усиливается конкуренция, традиционные способы ведения дел становятся неэффективными. Управление всеобщим качеством рассматривается как процесс, последовательный комплексный способ ведения бизнеса компании.

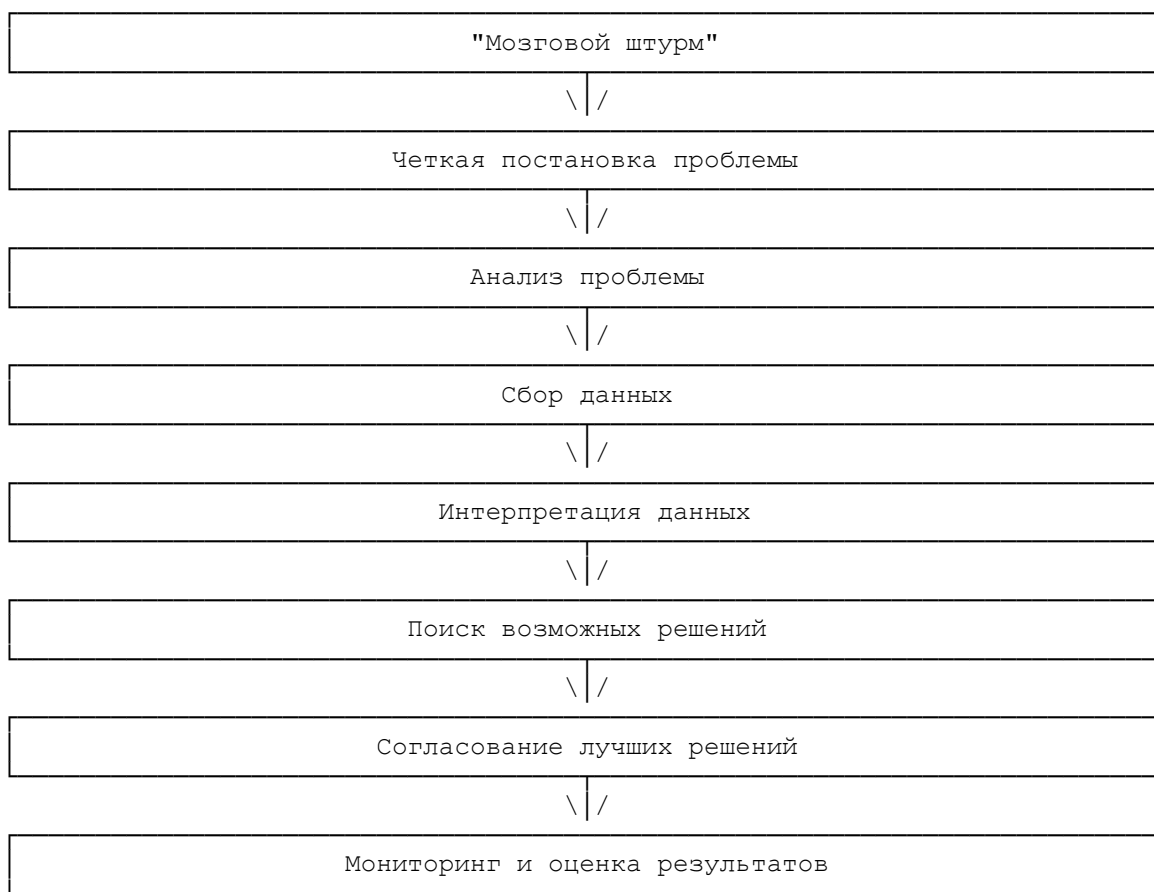
При правильном применении концепция управления всеобщим качеством приводит к успеху, открывает сотрудникам доступ к широкому выбору практических навыков и методов, которые помогут им в усовершенствовании их деятельности. Ключевым моментом данной концепции является процесс решения проблем в группах. Многие компании, успешно применившие этот метод, увидели в распространении командной формы работы и групповом решении проблем единственный и главный фактор успеха [125].

Расширение сферы деятельности групп стало возможным благодаря осознанию того, что ключ к процветанию компаний в наше время - понимание и усовершенствование бизнес-процессов, т.е. потоков работы, проходящих через всю компанию: от внутреннего поставщика к внешнему потребителю, используемых компанией. Решение проблем в группах основано на делегировании полномочий. Обычно командой, или группой, называют небольшое число (приблизительно пять - семь) человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки, принимают на себя ответственность за конечные результаты, принадлежат к определенной общности.

Одной из важных причин, из-за которой даже эффективные команды могут потерпеть неудачу при разрешении проблемы, может стать то, что предъявляются слишком высокие требования к способности участников организованно преодолевать проблемы и успешно работать вместе.

На практике немногие наделены от природы такими качествами, поэтому обычно требуется тщательная и всесторонняя подготовка участников. Кроме того, многие компании начинают осознавать целесообразность привлечения специально подготовленных координаторов (facilitators), помогающих группам в их работе. Можно выделить ряд этапов процесса решения проблем (рис. 9.7).

Основные этапы группового решения проблемы





Решение проблемы

Рис. 9.7

На каждом этапе используется множество основных практических методов, помогающих группе переходить от одного этапа к другому. Группы нуждаются в точном методе, практических приемах и инструментах, чтобы работать эффективно.

Однако эффективная деятельность группы - столь же необходимое условие успеха, сколь и методы решения проблем. При умелом управлении групповая деятельность может быть очень продуктивной, и она становится важной частью любого процесса улучшения в компании. Это касается настрое, с которыми группа приступает к работе. Настрой оказывает большое влияние на саму сущность проблемы. Прежде всего отметим, что очень опасно строить предположения относительно мыслей других людей. Недопустимость самонадеянных предположений о мыслях и мотивах других людей и концентрация усилий на решении самой проблемы являются одними из важнейших факторов успеха. Следующее условие - исключение поиска виновных и создание обстановки, в которой выигрывают все участники решения проблемы. Группы по решению проблем организуются для того, чтобы преодолевать проблемы и доставлять их участникам больше удовлетворения, а также давать им возможность применять умения и опыт на благо своей компании. При этом необходимо учитывать, что основное препятствие на пути эффективного решения проблем состоит в общепринятом мнении, согласно которому каждая проблема имеет единственное правильное решение. Такой подход настраивает людей на аналитический поиск этого "единственного, очевидного и логического ответа" и мешает находить творческое, неординарное решение.

Один из важнейших этапов группового преодоления проблем заключается в презентации решений. Группы, решающие проблемы, берут на себя ответственность за представление своих решений тем, кто наделен правом принять или отвергнуть их. Презентации служат эффективным средством достижения задуманных целей, именно поэтому им уделяется такое большое внимание.

Презентации стали наиболее предпочтительным способом представления решений группы, что объясняется четырьмя главными причинами:

- 1) несмотря на то что окончательное решение может принимать один человек, следует держать в курсе дела и других людей;
- 2) если все заинтересованные лица будут присутствовать на презентации, они смогут повлиять на окончательное решение, а также можно будет заручиться их поддержкой в будущем;
- 3) презентации ставят обсуждаемую проблему в центр внимания и тем самым подчеркивают ее важность. Это гарантирует рассмотрение с разных сторон проблемы и ее решение всеми заинтересованными лицами;
- 4) презентации дают участникам группы возможность представить результаты своей работы, а также всего процесса улучшения с выгодной стороны. Все больше топ-менеджеров начинают осознавать значение деятельности групп по решению проблем в качестве механизма усовершенствования компании как раз благодаря презентациям.

Прежде всего необходимо определить, для чего проводится презентация, что члены группы желают получить в результате. Очень важно, чтобы презентация была логичной и оптимальной по продолжительности. Оптимальной представляется такая последовательность проведения презентации [125]:

- а) выделение проблемы, над которой работала группа;
 - б) ее первичный анализ;
 - в) обоснование собранных данных;
 - г) их изучение;
 - д) представление всех возможных, по мнению группы, решений;
 - е) определение предпочтительного решения и его обоснование;
 - ж) акцентирование внимания на выгодах, которые сулит реализация предложенного решения, по возможности сделанное в количественном выражении (как финансовый выигрыш);
- з) подробное описание мероприятий, которые нужно выполнить для претворения в жизнь данного решения.

Анализируя подготовку к презентации, следует помнить, что тщательная подготовка служит серьезной гарантией успеха. Эффективная подготовка имеет шесть основных аспектов:

- 1) определение того, что группа желает достичь в ходе презентации;
- 2) попытка рассмотреть проблемы с точки зрения высшего руководства;

- 3) выстраивание логической последовательности презентации;
- 4) анализ возможных неприятных и сложных вопросов;
- 5) подготовка конспектов, раздаточного и наглядного материала;
- 6) предварительная репетиция презентации.

Современный мир бизнеса - это постоянные изменения, давление и стресс. События происходят с огромной скоростью, меняются приоритеты, появляются новые проблемы, которые необходимо немедленно решать. В связи с этим одним из наиболее слабых мест процесса решения проблем для многих групп являются мониторинг деятельности и оценка результатов.

Отметим следующее: анализ работы многих групп и команд показывает, что достаточно часто совместная работа их участников не оправдывает ожиданий. Как правило, проблемы, возникающие в большинстве групп, вызваны тем, что их участники не имеют достаточно четкого представления о правилах работы в группе.

Несмотря на то что в основе деятельности в группах лежит здравый смысл, научиться хорошо работать в коллективе достаточно сложно. Чтобы деятельность группы стала эффективной, потребуются время, старание, усилия и желание понять, в чем же суть совместной работы. Для начала полезно четко уяснить себе различие между заданием, которым занимается группа, с одной стороны, и самим процессом работы - с другой. Задание - это то, что группа пытается выполнить. В группе, решающей проблемы, задание - это проблема, над которой ей предложили задуматься или которую она сама выбрала для рассмотрения. Под процессом подразумеваются средства, используемые группой для выполнения задания, и все факторы, влияющие на ход работы.

Выделяют ряд факторов, влияющих на работу в группе (рис. 9.8).

Факторы, влияющие на работу в группе при решении проблем

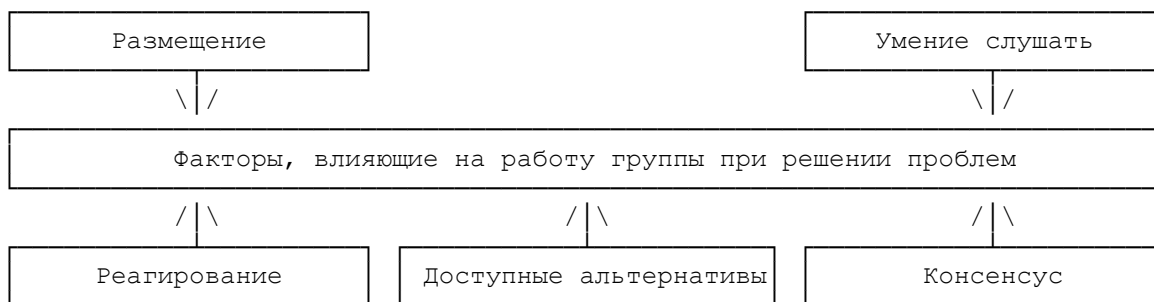


Рис. 9.8

Правильное размещение не служит автоматической гарантией участия в дискуссии всех членов группы, однако оно устраняет некоторые препятствия, поскольку во многих группах есть участники, которые нуждаются в поддержке для активной совместной работы.

Проблема неумения слушать - главная причина неэффективной работы групп. Один из лучших способов уменьшения негативного влияния данной проблемы заключается в повторении идеи, высказанной предыдущим участником. Реагирование на представленную информацию и выдвижение идеи порождают две основные ситуации: "победителей" и "проигравших"; "да, но...". Необходимо попытаться исключить создание ситуаций в группе, когда есть выигравшие и проигравшие, поскольку это ведет к отрицательным и разрушительным последствиям. Вторая ситуация связана с намерением группы развивать предложенные идеи или сразу их раскритиковать. Комментарии, начинающиеся со слов "да, но...", не всегда носят отрицательный характер, однако их появление представляет собой сигнал опасности: группе рекомендуется исследовать каждый случай их употребления. Конструктивный подход позволяет группе использовать любые идеи как стартовую площадку для выбора наилучшего решения, поэтому необходимо как можно быстрее распознать ситуацию, когда группа начинает отвергать идеи, а не использовать их как строительный материал для развития новых идей.

Доступные альтернативы: конечное решение или предложение может быть в итоге лучше, если другие варианты идей будут доступны для рассмотрения весь период работы группы, не отвергнуты сразу после их выдвижения. Участники группы приводят аргументы в пользу своего решения, которое будет лучшим не для каждого из них в отдельности, а для группы в целом. При таком подходе консенсус заключается в попытке прийти к согласию и принять решение, которое не только устроит каждого участника группы, но и заставит его поддерживать данное решение в будущем, хотя сама идея и не

принадлежала ему. Такое согласие обычно гарантирует высокое качество решения, поддерживаемого всеми участниками группы, в связи с чем целесообразно сделать его главным методом принятия решений.

С нашей точки зрения, в процессе групповой работы чрезвычайно полезно применять метод "критических замечаний". Однако, высказывая критические замечания, необходимо помнить следующие правила.

1. Критическое замечание должно быть кратким - не более одной минуты на каждого участника группы.

2. Критика должна касаться того, как группа работает, т.е. процесса работы. Она не затрагивает самого задания; члены группы должны избегать критического разбора проблемы, рассматриваемой в данный момент.

3. Каждый должен иметь возможность сказать несколько слов, лучше всего делать это, двигаясь по кругу.

4. Нужно поощрять участников группы высказывать свое мнение о том, что было хорошего на собрании, а что прошло не очень удачно.

5. Нельзя позволять критике превратиться в ритуал; если необходимо внести усовершенствования в работу группы, то сами участники должны это сделать.

Иногда в самих группах, решающих проблемы, могут возникать конфликты, и важно преодолеть их до того, как они окажут отрицательное влияние на работу группы. Необходимо знать, что все проблемы можно разделить на две группы:

а) проблемы, которые возникли из-за каких-то внешних причин;

б) проблемы, причины которых следует искать в самой группе.

Эффективная групповая работа - ключевой момент успеха ведения бизнеса в современном мире. Это не универсальное средство, но существенный фактор процесса усовершенствования деятельности компании. Чтобы успешно использовать решение проблем в группах, нужно учитывать, что люди не рождаются с необходимыми для этой работы навыками, поэтому очень важная часть развития компании и ее сотрудников - тренинг сразу по двум направлениям: овладению процессом решения проблем в группе и получению навыков успешной совместной работы.

Тем не менее имеется много примеров, когда неумелая работа в группах приводила к провалу, разочарованию, потере времени или финансовых средств. Самое главное - выявить ситуацию, когда групповой подход окажется плодотворным, и убедиться в том, что работающие в группе имеют все необходимое для совместной деятельности. Мы уделяем такое большое внимание группам, потому что формирование эффективных групп служит решающим фактором развития персонала компании в процессе применения технологий, основанных на действии. Вместе с тем, несмотря на его важность, феномен группового обучения нуждается в дальнейших исследованиях. Необходимо разработать теорию, чтобы понять, что происходит с группой в ходе ее обучения. Это важная проблема для современной компании, поскольку развитие стратегии, разработка политики в отношении организационных структур входят в задачи управленческих групп.

Выводы

1. Группа представляет собой устойчивую институциональную единицу, участвующую в естественном отборе и формирующую определенный организационный генотип, т.е. свойства и характеристики институционального субъекта, позволяющие ему выживать и развиваться. Группа институциональных агентов, объединенная конкретными целями, формирует генотип, соответствующий ее конкурентному выживанию, что, однако, не всегда согласуется с целями компании и не всегда способствует повышению организационной эффективности. В связи с этим, с точки зрения автора, следует уделить пристальное внимание изучению процесса формирования групп в компании и развитию их способности к обучению и решению проблем.

2. Внедрение в обучающую практику компаний технологий, основанных на действии, предполагает использование потенциала управленческой группы и феномена группового обучения. В настоящее время потребность в групповом обучении становится решающей для успеха программ развития человеческого капитала компании, поскольку все важные организационные решения принимаются либо непосредственно группами, либо посредством групповых усилий.

3. В группе проявляются разные виды поведения (или поведенческие стереотипы): поведение, ориентированное на задачу (воплощается в роли лидера); поведение, ориентированное на поддержание отношений (нацелено на предотвращение конфликтов, поиск согласия и оказание поддержки).

4. Основными методами сплоченности групп являются частота встреч, привлекательность группы, акцентирование целей группы, диалог, дискуссия. Результатом сплоченности становится повышение

производительности труда благодаря усилению сплоченности группы и удовлетворению, испытываемому от общения.

5. Существуют определенные институциональные условия групповой сплоченности, к которым можно отнести согласие между членами группы по поводу ее целей, широкое общение и взаимодействие между членами группы, приемлемое равенство социального статуса, предоставление всем участникам возможности устанавливать групповые нормы и стандарты (институциональные процедуры), положительное мнение членов группы друг о друге и др.

6. Сплоченная команда представляет собой группу людей, в которой число и сила взаимных положительных связей между членами намного превосходят число отрицательных. Для команды свойственны следующие модели поведения: взаимная поддержка, минимизация статусных различий, коллективное решение проблем и создание атмосферы бодрости.

7. Процесс образования команды - это процесс формирования ее внутреннего культурного контекста или ее субкультуры, который проверяется на основе следующих индикаторов: принятые и разделенные всеми участниками нормы команды; способы распределения власти; сплоченность и связанность членов команды; характерные способы организации и проведения группового взаимодействия (групповых процессов: координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей); организация ролевого распределения.

8. Выделяют пять этапов командообразования, т.е. превращения малой группы в институциональную организационную единицу со своей субкультурой: адаптация, создание групп, кооперация, нормирование деятельности, функционирование.

9. Групповое обучение направлено в первую очередь на развитие способности группы решать сложные организационные проблемы. Для этого требуются зрелые группы, способные исследовать сложные конфликтные вопросы, поскольку в группе может возникнуть сопротивление как результат группового оппортунистического поведения. Существует множество проблем, которые эффективно можно решить только посредством работы в группе. Однако самое главное - выявить ситуацию, когда групповой подход окажется плодотворным, и убедиться в том, что работающие в группе имеют все необходимое для совместной деятельности.

10. Выделяют:

а) этапы процесса решения проблем: "мозговой штурм", четкая постановка проблемы анализ проблемы, сбор данных, интерпретация данных, согласование лучших решений, мониторинг и оценка результатов;

б) ряд факторов, влияющих на работу в группе: размещение, умение слушать, реагирование, доступные альтернативы, консенсус.

Глава 10. ОБУЧЕНИЕ ДЕЙСТВИЕМ И ПРАКТИКА ЕГО ВНЕДРЕНИЯ В КОМПАНИИ

Обучение действием является процессом изменения организаций и раскрепощения видения людей, работающих в них.
Боб Гаррат

Признание своего незнания, а не программные знания - вот ключ к обучению действием.
Рег Реванс

Сознание обучения действием немного отличается от обычного. Это связано с тем, что в процессе обучения действием люди узнают новое и о самом процессе обучения, и о самих себе.
Майк Педлер

В общем смысле обучение действием представляет собой один из подходов к управленческому образованию. По своей сути это метод "персональной терапии", средство социальной и экономической трансформации личности и даже, возможно, способ жизни, поскольку использует социальный процесс, при котором четверо или пятеро обучающихся, входящих в команду, заставляют друг друга по-новому оценить идею "проекта" и возможности его реализации. Это происходит благодаря обмену информацией, который осуществляется во время обсуждения альтернативных вариантов.

Обучение действием является также индивидуальной деятельностью, логическим основанием

которой представляется внутренняя взаимосвязь методов научного познания, рационального процесса принятия решений, обмена советами и справедливой критикой, а также научения новому поведению. Это связано с тем, что переговоры и дискуссии предполагают только наличие интеллекта и находчивости, тогда как практические действия требуют твердой, искренней убежденности в своей правоте. Совершая некий поступок, человек, особенно после того, как он ясно изложил свои мотивы ближайшим и скептически настроенным коллегам, должен мобилизовать свои внутренние резервы, о которых он, возможно, даже не подозревает. При поиске ответов на сложные производственные вопросы, в том числе в условиях риска и нестабильности, люди начинают осознавать свою нераскрытость, поскольку для того, чтобы ответить на рабочие вопросы, они должны дать ответ прежде всего на свои "личные" вопросы.

Идея обучения действием стала известна в мире уже в 1971 г., сразу после выхода в свет статьи Майка Педлера "Формирование эффективных менеджеров" <1>. В обучении действием существует несколько основополагающих моментов, которые не зависят от уровня обсуждения проблемы - личностного, коллективного (организационного) или даже национального. Одной из наиболее важных предпосылок является то, что действие и обучение должны следовать параллельно. По словам Рега Реванса <2>, не бывает обучения без действия и действия (здорового и обдуманного) без обучения. Реванс считает, что трудно дать точное определение методу обучения действием <3>. Это достаточно сложный вопрос, поскольку не существует единой формы или версии этого метода. Хотя сама идея довольно проста, ее реализация требует глубокого знания себя и окружающего мира, потому что нет и не может быть никакой единой, универсальной формулы.

<1> Специалист по обучению действием доктор Майк Педлер является консультантом по управлению и организационному развитию, главным редактором знаменитой "Библиотеки Майка Педлера" (The Mike Pedler Library), редактором журнала "Управленческое образование и развитие", почетным профессором Ланкастерского университета и визит-профессором Реванс-Центра в Салфордском университете.

<2> Рег Реванс - английский специалист-практик в сфере организационного консультирования, основоположник подхода "обучение действием". В своей книге "Азбука обучения действием" Р. Реванс посвятил целый раздел описанию того, что не является "обучением действием".

<3> По мнению Майка Педлера, Р. Реванс хотел, чтобы вокруг обучения действием оставалась загадка.

Нужно учитывать, что действовать в компании не так просто. Для этого требуется не только умение приспособливаться, но и способность вносить что-то новое, что может быть сопряжено с определенным риском. Те, кто предпринимает какие-либо действия в компаниях, как правило, рискуют своей репутацией или навлекают на себя гнев окружающих.

Процесс обучения действием начинается с проблемы; выделение проблемы - один из основополагающих факторов достижения успеха. Немаловажным моментом становится осознание внутренней и внешней природы проблемы. Другими словами, необходимо уяснить себе, что все проблемы одновременно и личностные, и общественные и что тот, кто не способен изменить себя, не в состоянии изменить мир вокруг себя. Следующее обязательное условие - создание системы взаимодействия, которое Рег Реванс назвал "формулой солидарности".

Для изменения организационной культуры, стиля управления и организационной структуры требуется время. Обучение действием гораздо быстрее и эффективнее в достижении этих результатов, чем другие формы организационных изменений. Тем не менее первый период всегда сложен, так что очень важно наличие поддержки в компании при разработке первых проектов. Определяя проблему, мы нуждаемся в помощи коллег, и работа в команде или небольших (малых) группах способствует взаимному усилению позиций при решении проблемы. На практике малые группы доказали свою эффективность в процессе обучения.

Обучение действием является социальным процессом, в ходе которого участники (члены малой группы) учатся друг у друга. Динамика обучения состоит скорее в обнаружении отсутствия знаний, чем в их взаимной демонстрации. При обучении действием в группах возникает синергетический эффект, поскольку лучший способ заняться своей по-настоящему трудной проблемой - это попробовать решить чужие проблемы. Обучение действием требует постоянной постановки вопросов в условиях риска и неопределенности, когда никто не знает, что делать дальше.

Для того чтобы гарантировать то, что идея обучения действием обретет соответствующую форму в определенной обстановке и станет частью компании, необходимы люди, обладающие навыками группового взаимодействия и обучения.

Социальная сила обучения действием более эффективна, чем просто совместное обучение, посредством которого каждый член группы восполняет очевидные недостатки других своими знаниями и

умениями для выполнения какой-то коллективной миссии. Конечно, помощь в общем деле выступает составной частью любого проекта обучения действием, но она имеет ситуационный характер и не представляет собой его основную характеристику. Главное отличие обучения действием состоит в том, что люди начинают учиться друг у друга, только если обнаружат, что никто не знает ответа на поставленные вопросы, поэтому общими усилиями они должны его найти.

Обучение действием, до того как умение и другие ресурсы обучающихся будут вовлечены в действие в условиях существования незнания, риска и чувства удивления, обеспечит постановку нескольких результативных вопросов, позволяющих идентифицировать эти условия. Обучение действием предполагает, что, если член группы, особенно эксперт, может признаться в своем неведении, он, скорее всего, способен использовать свой интеллектуальный потенциал в полную силу.

При таких условиях открыто можно обсуждать неудачи при достижении намеченных целей и на основе подобных обсуждений совместно выработать новые, более реалистичные цели. Это позволит членам группы подняться выше обычных межличностных конфликтов и определить общие задачи, которые гораздо важнее мелких тактических ходов, поскольку сконцентрированы на выживании компании.

Метод обучения действием должен прояснить проблемы, которые стоят перед менеджерами, и помочь им, избавившись от иллюзий и влияния прошлого удачного и неудачного опыта, осознать доступные им перспективы. В основу программы обучения действием должны быть положены два основных критерия:

1) команды, в которых менеджеры, занимаясь решением реальных проблем в масштабе реального времени, имеют возможность свободно подвергать критике своих коллег, давать им советы или предоставить помощь и прибегать к помощи сторонних специалистов, если сочтут это нужным;

2) есть поле деятельности, на котором существует реальная проблема, решаемая разными людьми в одно и то же реальное время.

Иными словами, обучение действием требует не только раскрытия возможностей персонального восприятия и персональных целей, но и проверки своих теоретических взглядов на практике. Все, что происходит в группе, должно быть подтверждено опытом, в чем необходимо убедиться всем членам группы.

Таким образом, обучение действием не только вскрывает для менеджеров суть процессов принятия решений на индивидуальном уровне, но и требует быть внимательными к средствам, благодаря которым эти процессы заставляют меняться окружающий мир.

Согласно принципам обучения действием учебный цикл и управленческий цикл сходны в самой своей основе. Учебные принципы следующие:

- люди учатся только тогда, когда хотят учиться;
- люди учатся тогда, когда сталкиваются с трудноразрешимыми проблемами;
- обучение - это социальный процесс, процесс сотрудничества;
- обучение как изменение поведения начинается тогда, когда поступают входные сигналы о результате, порождаемом действием;

- обучение зачастую состоит в переосмыслении того, что уже известно, а не в приобретении новых знаний и фактов. Устоявшийся образ мыслей может быть потенциальным барьером на пути к изменениям.

В целом обучение действием служит очень мощным организационным инструментом изменения системы работы и последующего пересмотра организационных целей, самой сильной стороной которого можно считать раскрепощение сотрудников и переоценку накопленного ими опыта. Сочетание освобожденной энергии с передачей права решения проблемы тем, кому предстоит участвовать в реализации этих решений, является реальным делегированием полномочий, что имеет два основных преимущества: во-первых, развивает у тех, кто "владеет" проблемой, чувство приверженности предложенным решениям, дает возможность осознанного обучения и наглядно демонстрирует всем преимущества автономной групповой работы; во-вторых, автономия восприятия в процессе обучения и реинтеграция рабочих групп позволяют топ-менеджерам сконцентрироваться на функциях мониторинга непредсказуемой окружающей среды и проектирования будущего для обеспечения организационного развития.

Обучение действием пугает неуверенных и малодушных людей, которые видят в нем угрозу для своей карьеры. Этот страх обычно связан с тем, что выявление недостатков управления и причин, препятствующих реформам, порождает неудобства для всех имеющих к ним отношение людей. Это неотъемлемая часть процесса. В основе обучения действием лежит управление рисками и непредсказуемостью, поскольку, когда речь идет о выживании компании, простые и безобидные методы не могут оказать необходимого воздействия.

Необходимо знать: чтобы приступить к эффективному обучению действием, нужен организационный толчок. Обстоятельства, при которых осуществляются по-настоящему радикальный пересмотр средств и целей компании и быстрое внедрение его результатов на систематической основе, предопределяют успех

обучения действием, которое, как показала практика, получает наиболее активное развитие во время кризисов.

Поскольку обучение действием - мощный процесс изменения компании, предполагающий делегирование полномочий и сокращение круга обязанностей менеджеров, который проводится в большинстве случаев в условиях кризиса, важно, чтобы обладатели реальной организационной власти хотели бы учиться, анализируя результаты произошедших изменений. Это означает, что им необходимо стать частью всеобщей организационной системы обучения и играть существенную роль в ее развитии.

Данный процесс очень важен для обучения действием, так как он основан на синергии, возникающей при одновременном развитии на личностном, организационном и деловом уровнях. В этом заключается сила обучения действием. Топ-менеджеры расценивают возникший синергетический эффект как закономерный, социально оправданный результат своей работы с персоналом - ресурсом обучения в компании, а рядовым сотрудникам этот процесс позволяет изменить методы работы, устранив источники неудобств. Таким образом, важно не то, на каком организационном уровне осуществляется обучение действием, а понимание руководством компании возможностей, которые открывает данный метод перед компанией, и того риска, с которым придется столкнуться.

Таким образом, обучение действием можно определить как ориентированный на проблему подход к индивидуальному и организационному развитию, который способствует обучению и улучшает качество процесса решения проблем. Можно выделить некоторые основные принципы обучения действием.

1. При обучении действием движущим началом выступает реальная проблема, а не просто сложная задача, имеющая правильный ответ, который можно найти, применив правильную технологию. Эта проблема должна быть сложным вопросом, на который можно ответить по-разному, а в ходе обсуждения и оценок выбираются наиболее подходящие ответы.

2. Такая проблема должна быть реальной, требовать срочного решения, активизировать умственные способности решающего ее члена группы или всей группы и подвергать членов группы определенному риску при использовании их идей.

3. Участники группы, преодолевающие проблему, должны не только провести исследование, оценить проблему и предложить ее решение, но и предпринять действия по выполнению этого решения.

4. Участники группы должны регулярно встречаться, обсуждать предложения по решению реальных проблем и оценивать собственное развитие, отношения и действия. В частности, они должны пытаться определить и принять во внимание изменения, которые происходят в них, их коллегах и компаниях, в которых они работают.

Эпистемология, лежащая в основе обучения действием, предполагает, что личность и проблема, находясь в постоянном взаимодействии, изменяются. Внутреннее состояние личности и внешний мир неотразимы и в некотором смысле взаимно воссоздаются. Одним из ключевых принципов преподавания является то, что проблема не может существовать независимо от человека, который ее знает, которого она волнует и который может что-то сделать для ее решения.

Фиксированная проблема, одна часть которой находится вовне, а другая - внутри нас, приводит к тому, что при ее решении проявляются наши способности справиться с трудностями, что в конечном счете оказывает влияние на наши личностные качества. Конечный результат обучения действием - не решение той или иной проблемы либо конкретное научение участника (это только желательные последствия), а формирование навыков для следующего шага.

Можно сказать, что обучение действием представляет собой процесс изменения компаний и раскрепощения видения людей, работающих в них. Этот процесс базируется на том, что определяется одна из ключевых организационных проблем и в масштабе реального времени анализируется ее динамика. После обсуждения с коллегами предложенные варианты решения проблемы применяются на практике, и в дальнейшем отслеживаются результаты. Таким образом, вследствие принятия на себя ответственности за эти действия и обучения на основе опыта улучшаются навыки преодоления проблем и выбора возможностей в будущем.

В сегодняшних экономических условиях риска избежать невозможно. В процессе организационного обучения в быстро меняющемся мире постоянно присутствует элемент риска. В связи с этим первостепенной задачей топ-менеджеров становится создание организационного климата, который способствовал бы принятию на себя обдуманного риска и последующему обучению.

Исследования показали, что существует три основных вида рисков, которые беспокоят людей: физические, финансовые и эмоциональные. В деструктивном организационном окружении страхи по поводу этих рисков влияют одни на другие и подавляют активность. Обучение действием нейтрализует эти негативные проявления и вызывает поддерживающее и конструктивное критическое поведение сначала у некоторых сотрудников, а затем и у всей компании.

Обучение действием обеспечивает передачу власти и ответственности за деятельность нижним уровням компании, на которых ведется конкретная работа, что обычно полностью противоречит практике

большей части компаний. Это высвобождает время и энергию топ-менеджеров для решения стратегических проблем, которые зачастую во время кризиса остаются без внимания. Иными словами, система обучения действием предполагает, что текущими проблемами в компании занимаются сотрудники, которые связаны с ними непосредственно, а топ-менеджеры отслеживают изменения в окружающей среде и соотносят границы внутреннего организационного мира и внешнего окружения.

Как уже говорилось, чтобы выжить и успешно развиваться, люди и компании должны учиться со скоростью, превосходящей скорость изменений, навязанных извне. Нашему обучению мешает то, что мы идеализируем прошлое и верим в его опыт. На самом деле обучение - это комбинация выбранных знаний и прошлого, измененных на основе некоторых революционных вопросов ($L = P + \text{некоторые } Q$). Идея обучения действием связана с вопросами P и Q.

P - программные знания, которые мы уже получили из книг или благодаря образованию, т.е. это ответы, взятые из решения вчерашних проблем.

Q - актуальные вопросы, которые мы ставим в условиях неопределенности и отсутствия однозначных ответов. Такие вопросы приведут нас скорее к некой последовательности действий, чем к определенным ответам.

Школы, университеты и другие образовательные учреждения созданы для того, чтобы преподавать программные знания; обучение действием направлено на постановку и анализ вопросов. Обучение в традиционных образовательных учреждениях состоит в приобретении знаний. Обучение действием - это результат не изучения предмета, а решения вопросов, для которых не существует однозначных ответов. Оно направлено на развитие способности задавать "хорошие" вопросы о себе, других, ситуации, что существенно повышает способность успешно преодолевать возникшие проблемы в будущем.

Таким образом, одной из определяющих характеристик обучения действием является умение задавать вопросы, а не осуществление действий, что отличает данный подход от общепринятого управленческого образования. Именно поэтому развитие способностей правильно ставить вопросы - ключевой элемент управления неопределенностью и рисками.

Отметим, что для обучения действием важны как программные знания (P), так и актуальные вопросы (Q). Практики предпочитают программные знания в форме знаний "как", а не "о чем", они служат им в качестве полезного источника знаний и навыков, части органичной сети теоретических построений и личного опыта. Однако практики, безусловно, выступают сторонниками подхода, основанного на постановке вопросов, поскольку применяют его в повседневной управленческой практике. Однако необходимо понимать, что актуальные вопросы в отличие от программных знаний не только помогают увеличить имеющийся объем знаний, но и стимулируют преобразовывать полученные ранее.

Одной из важнейших задач в процессе применения обучения действием является определение различий в навыках, необходимых для P и Q, чтобы планировать процессы оценки и развития. Для преподавания (P) необходимо следующее:

- знание в совершенстве сути преподаваемого предмета;
- понимание среды, в которой функционируют участники, с тем чтобы построить связи между содержанием материала и их работой;
- умение объяснить содержание материала в терминах практических указаний или процедур, которыми участники могут воспользоваться при решении проблем, с которыми они сталкиваются в работе;
- умение сформулировать и использовать упражнения, которые позволят участникам приобрести навыки применять освоенные указания или процедуры;
- умение задавать вопросы, которые приведут участников к правильному ответу самостоятельно;
- умение справляться с любым сопротивлением идеям таким образом, чтобы не мешать учиться другим, например за пределами непосредственного процесса обучения;
- умение сделать обучение положительным опытом для участников (постоянно двигаться вперед, постараться сделать процесс легким и необратимым, быть общительными, располагающими к себе, дружелюбными, помогать участникам "сохранить лицо", переформулируя неправильные ответы так, чтобы они были ближе к правильным, подкреплять правильные ответы);
- умение избегать ситуаций или тем, способных снизить доверие к преподавателю, выявив недостаток его знаний.

Навыки, необходимые для стимулирования (Q):

- создавать для участников возможность находить собственные ответы на проблемы и учиться друг у друга;
- поощрять создание атмосферы, в которой участники будут как поддерживать друг друга, так и бросать вызов друг другу;
- стараться не демонстрировать собственные знания и понимание;
- оспаривать индивидуальные и групповые выводы об окружающей среде и о предпринимаемых действиях;

- давать участникам обратную связь в трудных случаях;
- задавать вопросы, которые помогут участникам исследовать аргументацию в пользу их предположений;
- поднимать трудные вопросы, даже рискуя вызвать раздражение участников;
- открыто признавать свои ошибки, оформив их как приобретение опыта.

Предположение, которое лежит в основе Q, заключается в том, что менеджеры учатся лучше всего, когда работают над решением реальных проблем. Однако для достижения этого они должны преодолеть границы допущений и предположений по проблеме, существующих на данный момент.

Вопросы, помогающие проникнуть в суть вещей, которые способны стать поворотной точкой в процессе работы и обучения, не должны быть грубыми, жестокими или жесткими. Хотелось бы подчеркнуть, что самой необходимой характеристикой успешных практиков является их способность найти баланс между программными знаниями и актуальными вопросами, что представляет собой сложную задачу, поскольку при этом необходимо уравновесить не только разные, но и несовместимые и противоречивые требования и варианты между ними.

В связи с этим хотелось бы привести мнение Розабет Кантер по поводу необходимых требований (количество которых постоянно растет), предъявляемых к современным менеджерам. Эти требования связаны со всеми аспектами бизнеса и личной жизни и кажутся на первый взгляд несовместимыми и невозможными:

- старайтесь мыслить стратегически, ориентируясь на будущее, но не забывайте о сегодняшних показателях;
- будьте предпринимателями и рискуйте, но так, чтобы бизнес не понес больших потерь в случае провала;
- пытайтесь делать всю текущую работу еще лучше, уделяйте еще больше времени общению с подчиненными, работе в группах и запуску новых проектов;
- знайте все детали вашего бизнеса, но при этом делегируйте больше полномочий другим;
- искренне отстаивайте свои убеждения, но при этом будьте гибкими, отзывчивыми и готовьтесь быстро "изменить курс" в случае необходимости.

Даже самые успешные компании и лучшие люди "ловят не все мячи", так как их слишком много, и позволяют вводить себя в заблуждение разными историями о "супергероях", о том, что еще остались "суперженщины", "супермужчины" или "суперкомпании" [59, р. 256].

Глубина и ценность актуальных вопросов, сомнений, позволяющих проникнуть в суть вещей, связаны с тем, что мы узнаем что-то самостоятельно, тогда как большая часть программных знаний "что-то предлагает". По утверждению Реванса, программные знания - это прерогатива экспертов, а актуальные вопросы используются в практике лидеров. Тем не менее, как уже говорилось, успешные практики применяют их как в отдельности, так и в удачных комбинациях, однако необходимо соблюдать баланс между лидерством и экспертными знаниями.

Для успеха обучения действием нужно принять организационную стратегию, позволяющую актуальным вопросам (Q) стать образом жизни компании. В этих целях можно использовать следующий подход:

- работать с высшим руководством для уяснения его приверженности этому подходу и разработки программ для старших менеджеров, непосредственно ему подчиненных;
- проводить семинары по развитию навыков сотрудников компании, которые могут работать наряду с консультантами на уровне высшего руководства;
- после приобретения опыта групповой работы и выполнения проектов начать работу по обучению действием, вовлекая в нее подчиненных. Роль линейных менеджеров будет заключаться в том, чтобы помогать группам коллег и их подчиненных выполнять новую работу, справляться с новыми ее аспектами или даже разрабатывать идеи для новой работы;
- программы развития персонала должны быть спланированы и созданы на базе обучения действием;
- в основе поддержания жизнеспособности лежит регулярное вмешательство в работу высшей группы внешнего консультанта.

В ходе анализа результатов программ обучения действием были выделены основные моменты, отмеченные их участниками:

1. Большинство участников извлекли огромную пользу из проекта.
2. Эта польза выражалась в общих или личных выгодах, а не в конкретных полученных знаниях.
3. Некоторые люди достигли конкретных организационных результатов (хотя порой они воспринимались как второстепенные по отношению к личному развитию).
4. Для многих центральными вопросами стали самоанализ и личная переоценка.
5. Набор участников на программу осуществлялся разными путями, и причины, по которым люди

приняли в ней участие, были неодинаковыми.

6. Первые встречи зачастую смущали и вызывали тревогу у участников, однако после преодоления этой фазы они поняли, как использовать программу более результативно.

7. Некоторые группы продолжали встречаться после формального завершения программы.

8. В качестве наиболее важных были определены четыре аспекта программы: управление, структура, межличностное общение и теория.

Таким образом, обучение действием - это метод индивидуального и организационного развития. Работая в маленьких группах, люди решают важные, животрепещущие проблемы своей компании и учатся на своих попытках изменить положение вещей.

Для обучения действием необходимы четыре элемента:

а) проблема;

б) человек;

в) группа;

г) действие, производимое над проблемой, и непосредственно обучение на основе этого действия.

Рассмотренный метод позволяет членам группы работать вместе, обмениваться опытом и мнениями, преодолевать "трудные" проблемы и поддерживать друг друга в ходе осуществления действий и обучения. При этом нужно выполнить определенные условия.

Во-первых, каждый человек добровольно принимает участие в программе - никого нельзя заставить участвовать в программе по обучению действием (хотя необходимо стараться убедить людей в этом).

Во-вторых, каждый человек должен заниматься административной или организационной проблемой, над которой он хочет работать.

В-третьих, так как в подобных обстоятельствах каждый нуждается в друзьях, следует действовать в группах, чтобы помогать друг другу работать с проблемами, создавать новые пути решения и контролировать весь процесс.

В-четвертых, важно не только действовать, но и учиться на результатах совершенных действий.

При обучении действием люди собираются в группы для того, чтобы:

1) работать над проблемами управленческого и организаторского плана, которые до сих пор не поддавались решению; это должно быть добровольное обязательство;

2) решать проблемы самих участников - ситуации, в которых они сами являются частью проблемы, а проблема является их частью;

3) проверять индивидуальное восприятие проблемы, вносить ясность и делать проблему более решаемой, создавать и исследовать альтернативы ее преодоления;

4) действовать согласно сути проблемы: выявление сути поможет изменить ситуацию; оценка результатов в дальнейшем обсуждается и исследуется в группе;

5) создавать баланс между поддержкой и стимулом ("теплота и свет"), которые, в свою очередь, дадут возможность каждому участнику действовать и учиться эффективно;

6) осознавать процессы, происходящие в группе, и способствовать эффективной работе группы (обычно в каждой команде есть консультант, чья роль - помогать участникам приобретать навыки в работе и обучении);

7) специально заниматься процессом обучения на трех уровнях:

а) рассматриваемой проблемы;

б) "чему научился и что узнал нового о себе самом";

в) "обучения процессу обучения".

Однако, по словам Майка Педлера, существует только один способ узнать, что такое обучение действием, - опробовать данный подход на себе. Это должно стать исключительно личным опытом, а не информацией из вторых рук [76, р. 23].

В менеджменте существует много методов, которые представляют собой ответы или результаты решения проблем. Тем не менее эти методы достаточно быстро устаревают, поскольку для современных проблем не подходят ответы, полученные в процессе решения вчерашних проблем.

В нашем быстро меняющемся мире выживание - самая важная проблема, владеющая умами большинства людей. Еще совсем недавно годовой прирост производства воспринимался как подарок и компании могли продать фактически все, что производили. Сегодня происходят значительные изменения в экономических процессах, во внешней среде. Если компании не способны быстро меняться, они будут терпеть неудачи.

В современных условиях, когда необходимо самим вырабатывать свою практику, приобретать свой опыт, академические подходы неуместны, организационное развитие должно сконцентрироваться на вовлечении людей в поиск средств собственного выживания и выживания своего дела, в связи с чем идеи обучения действием особенно актуальны.

В процессе обучения действием создается безопасная основа для борьбы с неопределенностью

будущего. В обучении действием самое важное - обеспечить базу для изменения собственного поведения и поведения компании, ориентированного на решение реальных проблем. Это связано с риском, но способно принести достойную награду.

Представляется практически невозможным отследить все вероятные варианты обучения действием, поскольку разные компании, учебные заведения, коммерческие организации и консультанты в зависимости от поставленных целей применяют его либо целиком, либо частично. Программы, используемые учебными заведениями <1>, представляют собой одно из двух направлений, по которым стало развиваться обучение действием. Большинство специалистов по обучению действием привнесли свою специфику в этот метод и заметно повлияли на подходы к работе компаний, с которыми они сотрудничали.

<1> Программы по обучению действием активно используют Манчестерский политехнический институт и Университет в Ланкастере, в основном на магистерских программах.

Уникальность обучения действием заключается в том, что оно возможно в разных сферах. Каждая программа служит своим целям, сохраняя при этом основные элементы обучения действием. В последнее время среди многочисленных требований, предъявляемых к разным формам обучения, главное - необходимость лидерства, а не приобретение набора известных знаний. Именно этому требованию лучше всего отвечает обучение действием благодаря комбинации способности сомневаться и задавать вопросы, относящиеся к ключевым возможностям, и стоящих перед нами проблем с необходимой информацией и новыми технологиями. Множество компаний во всем мире используют обучение действием как важную часть стратегии развития управления.

Если руководство решит внедрить систему обучения действием в своей компании, то возникнет необходимость следующих действий. Для запуска программы обучения действием нужны четыре ключевых элемента:

- 1) наличие критической проблемы в организации;
- 2) люди, готовые принять на себя риск развития себя самих и компании;
- 3) право на осуществление действий по решению проблемы;
- 4) система рефлексивного обучения, гарантирующего успех программы.

Для того чтобы программа обучения действием имела успех, следует понять, как происходит обучение взрослых людей. В книге "Азбука обучения действием" Р. Реванс выделил четыре типа управленческих препятствий, мешающие восприятию правдивой информации в условиях неопределенности и риска, которые можно устранить:

- а) идолизация (боготворение);
- б) харизматическое влияние (других) успешных менеджеров;
- в) склонность к немедленным действиям;
- г) недооценка своих подчиненных.

Энергия и готовность сотрудников к действиям, основанным на неправильных оценках (фиксация на действиях), порождают как преграды, так и возможности для предстоящего обучения. Из практики известно, что обучение взрослых лучше всего происходит на реальных проектах, с помощью конструктивной критики и поддержки коллег, глубоких размышлений, приводящих обычно к серьезной переоценке своего предыдущего опыта, а также при желании проверить свои гипотезы на практике.

Процесс организационного обучения группы коллег, перед которыми стоят сходные проблемы и которые будут уважать индивидуальные стремления к проведению опытов и пересмотру мнений, служит базой процесса обучения действием. Этот процесс необходимо спроектировать таким образом, чтобы он связал процессы анализа, прогноза, выполнения и проверки воедино. Такая группа коллег называется "проектная команда" и обеспечивает каждому своему члену поддержку и частную конструктивную критику и требует взамен того же, поскольку это одновременно и право, и обязанность каждого члена группы. В результате регулярных и напряженных встреч у каждого участника группы развиваются способности размышлять как над предложенными планами, так и над последствиями их выполнения. Подобные встречи также способствуют переоценке реальности этих планов действий и их исполнения.

Существуют определенные характеристики успешных программ, которые зависят от соотношения типа проекта и ситуации:

1. Личные рабочие проекты эффективны для индивидуального (ролевого) развития и пересмотра специальных работ в самой компании.
2. Внутренний обмен очень эффективен для индивидуального развития и установления связей между функциями специалистов в компании.
3. Внешний обмен весьма действен для индивидуального развития и при оказании помощи организации-клиенту в усвоении того, что необходимо ценить разные опыт и взгляды.

4. Технический обмен неэффективен для развития навыков решения управленческих проблем в силу их повышенной концентрации на технических задачах, но полезен для распространения передового опыта.

Ранее во множестве успешно завершенных проектов использовался индивидуально ориентированный подход, однако в современных экономических условиях стало заметно, что топ-менеджеры стремятся получить более быстрые результаты, в связи с чем постоянно увеличивается количество программ с применением командного метода.

В малых группах (или командах), состоящих обычно из четырех-пяти человек, как правило не из одной компании, работа в рамках одного проекта ведется по критическим проблемам бизнеса. Такие команды представляют собой большую "политическую силу" для изменений в компании, которая гарантирует быстрое распространение изменений в компании с самого начала процесса обучения действием. Можно сказать, что командные проекты - мощный инструмент организационного обновления.

До реализации программы обучения действием необходимо выполнить следующие этапы работы:

- 1) принятие решения по поводу конкретного объекта;
- 2) определение необходимой информации;
- 3) составление вопросника;
- 4) организация заполнения вопросника;
- 5) анализ результатов опроса;
- 6) выявление основных проблем на основе результатов опроса;
- 7) формирование команд для решения проблем, способ работы которых теперь расценивается как настоящая практика обучения действием.

Для эффективного обучения действием необходимо тщательно отбирать проекты, которые будут реализованы. В этих целях прежде всего нужно ответить на ряд контрольных вопросов: вовлечет ли проект его участников в процесс проведения изменений; насколько сильно клиент (топ-менеджмент) заинтересован в успехе проекта; в силах ли компания реализовать данный проект. Практика показывает, что наиболее успешные программы в полной мере отвечали данным критериям, а для не соответствующих критериям проектов возникали большие трудности.

Большая часть программ в меньшей степени ориентирована на исследование, их разработчики вмешиваются в процесс, устанавливая цели программы (например, повышение производительности труда, индивидуальное развитие, осуществление изменений), тщательно отбирая проекты и их участников.

Есть ряд моментов, на которые следует обратить внимание при разработке своей схемы обучения действием:

- 1) какое количество времени необходимо для выполнения проекта;
- 2) какими должны быть подготовительные работы;
- 3) сколько участников должно быть в группе обучения действием;
- 4) как часто должны происходить встречи членов группы;
- 5) нужен ли группе консультант;
- 6) каким образом будет проводиться обучение?

В основе обучения действием лежит простой и естественный процесс обучения на практике. Как только будут созданы надлежащие условия, он становится самообеспечиваемым. Как показывает опыт, подготовительная фаза является основополагающей для достижения успеха.

Подготовительную фазу целесообразно разделить на три этапа.

1. Обеспечение приверженности и понимания со стороны компании. Предполагает обеспечение приверженности со стороны спонсора <1> и самих участников. Для достижения значительных результатов требуется активное участие каждого вовлеченного в этот процесс. На данном этапе необходимо также обсудить проблему, которую будут решать в процессе обучения <2>. Как правило, этот этап длится от одного до двух месяцев, однако временные затраты на подготовительные работы себя оправдывают, поскольку оказывают большое влияние на проведение обучения действием.

<1> Спонсором называется один из топ-менеджеров, который поддерживает программу обучения действием, отбирает проекты и участников программы.

<2> Это должны быть реальные проблемы, существующие независимо от программы обучения действием.

2. Вводные семинары. Существуют разные точки зрения по поводу продолжительности семинаров, открывающих программы, и их содержания. Несмотря на то что бывают программы без вступительной части, когда сразу же переходят к обучению действием, даже если участники имеют представление об обучении действием и социальные навыки группового взаимодействия, следует провести однодневную

встречу в целях уяснения себе сути программы. Однако в большинстве случаев необходима подготовка к групповой работе. Иногда практикуют проведение трехдневных семинаров по развитию группы, что способствует практическому освоению участниками навыков взаимодействия, требуемых для решения проблем. Основной акцент делается на проведении смоделированного процесса обучения, предполагающего наличие реальных продуктов или услуг и приверженных "внешних работников". Следуя этому принципу, участники должны создать компанию, научиться работать в команде и управлять группой "работников" во вполне реальных условиях.

Практика показывает, что целесообразно провести вводное занятие, на котором участники могут лучше узнать друг друга, поделиться с коллегами своими взглядами и пожеланиями, проверить свои способности слушать, излагать и отстаивать свою точку зрения. Это представляется очень важным для обучения действием, поскольку, если никто в группе не умеет слушать и реагировать на услышанное, работа не будет успешной.

На вводных занятиях участникам можно предложить описание метода обучения действием:

- обучение более эффективно, если участники решают проблемы и предпринимают соответствующие действия, относящиеся к их жизни и работе. В связи с этим характерной чертой является решение о том, над чем работать, принимаемое участниками, а не ведущим программы;

- предполагается, что у участников группы обучения действием достаточно потенциала, чтобы, используя свой опыт, знания и навыки, помогать друг другу в решении проблем и личном развитии. В такой ситуации "эксперты" обычно не нужны;

- роль преподавателя сводится к созданию благоприятных условий во время проведения программы, чтобы работа шла эффективно. Преподаватель, в частности, влияет на то, как участники вносят вклад в работу группы и взаимодействуют друг с другом.

Последующие занятия можно построить так, чтобы участники сначала оглашали список вопросов, над которыми они хотели бы работать, а затем каждый по очереди высказывал идеи по своему вопросу и воспринимал реакцию группы.

3. Способ выбора проблем. Как уже говорилось, проблема должна быть реальной и требующей решения в данный момент. Попытка решения надуманной (специальной учебной) проблемы только приведет к ненужной потере времени. С учетом этих основных требований используются следующие методы выбора проблем:

- решение принимает спонсор;
- решение принимают совместно спонсор и участники;
- выбор происходит во время вводных семинаров.

Второй и третий методы поддерживают принцип участия, который очень важен для эффективной программы обучения действием. Выделяют следующие виды проблем, с которыми можно работать [87, р. 124 - 125]:

Изменение расположения	Необходимо изменить расположение: друг к другу, к работе, нашим рынкам и конкуренции. В быстро меняющемся мире мы должны учиться приспосабливаться
Аудит бизнеса	Следует знать: где мы сейчас находимся; где мы хотим находиться; каково расстояние между этими состояниями; каковы наши ценности, расположение, стандарты и верования; каковы наши слабые и сильные стороны; какие существуют возможности и угрозы
Развитие продукта	Что действительно нужно делать; как нам объединить работу и развитие в один постоянный процесс; как создать эффективную компанию, которая может давать прибыль
Развитие лидерства управления	Реализуют ли реально наши менеджеры эффективное лидерство; действительно ли они "владеют" своими проблемами и их решением; как мы можем вызывать у наших людей стремление к решению реальных проблем

Как правило, все проблемы, возникающие по ходу программы, можно разделить на четыре группы:

1) самоуправление/саморазвитие:

- как справиться с чувством изолированности/тревоги;

- как развить в себе настойчивость и научиться ее использовать;
 - как быть уверенным в себе, имея дело с руководством и коллегами;
 - как уменьшить стресс;
- 2) отношения между коллегами:
- как провести изменение, имея оппозицию;
 - как отделить дружбу от профессиональных отношений;
 - как вести переговоры с другими подразделениями/отделами и между ними;
 - как договориться об условиях преподавания;
 - как договориться о величине рабочей нагрузки;
 - как управлять исследованиями;
- 3) управленческие отношения:
- как управлять политическим и экономическим окружением;
 - как определить роли консультантов и менеджеров;
 - как бороться с явно недемократическими решениями руководства;
 - как обсудить содержание должностной инструкции;
 - как прояснить роли в реорганизации компании;
- 4) управление "с маленькой буквы":
- как изучить "время и движение";
 - как бороться с упадком духа у сотрудников;
 - как уравновесить приоритеты в работе;
 - как развить стратегию работы;
 - как управлять основным и вспомогательным персоналом;
 - как рационально использовать материально-технические ресурсы.

Группа обучения действием чаще всего формируется из сотрудников одной компании (хотя в некоторых случаях создаются смешанные команды), приблизительно равных по положению, которое они занимают в компании. Работа групп по обучению действием проходит наиболее эффективно, если в ней участвуют от пяти до семи человек, которые ответственно относятся к посещению занятий и участию в них. Число участников группы по обучению действием определяют два фактора: число участников должно быть таким, чтобы обеспечивались эффективное взаимодействие и нужная поддержка; продолжительность встреч должна быть достаточной для решения проблем, заслуживающих внимания.

Цели занятий групп обучения действием, как правило, заключаются в следующем:

- 1) изучить приемы решения проблем, основанные на информационных данных, и сконцентрироваться на формулировании проблемы;
- 2) выявить и изменить правила, которые считаются не требующими доказательств (устоявшиеся предположения, стереотипы, нормы, понятия) и препятствуют эффективному решению проблемы в группе;
- 3) развить способность видеть проблемы и ситуации с иной точки зрения;
- 4) создать высокоэффективную команду;
- 5) развить инструкторские навыки;
- 6) овладеть навыками консультирования и руководства проектом;
- 7) решить деловые вопросы.

При этом важно, что выработаны определенные нормы (правила) групповой работы:

- определить, нужен ли лидер и в чем будет заключаться его роль;
- найти способы противодействия обструкционному поведению и процессам, затрудняющим работу группы;
- достичь группового согласия относительно процесса, который нужно выполнить;
- делать необходимые паузы;
- обосновать позицию и аргументацию и быть готовыми к тому, что они будут оспорены;
- прислушиваться к мнению каждого в одинаковой степени;
- помочь тем, кто пропустил часть работы, для того чтобы справиться с остальными;
- поднимать сложные вопросы для обсуждения.

В процессе обучения действием малая группа проходит свой жизненный цикл, в связи с чем консультант команды должен постоянно наблюдать и отслеживать, где находится группа в каждый момент жизненного цикла (управляющая или стратегическая функция). Содействующая, или тактическая, функция предусматривает использование соответствующих навыков в целях содействия развитию группы. Это предполагает наличие четкой модели внутреннего развития группы - от ее создания до распада.

Любая работающая группа с конечным сроком существования проходит определенные стадии, каждая из которых имеет определенные общепризнанные характеристики. Группа обучения действием может пройти или не пройти какую-то стадию развития. Модель описывает типичные действия группы в

ходе ее встреч. На начальной стадии все имеющееся время занимает деятельность по составлению отчетов и прояснению ситуации. Каждый участник докладывает о проекте: его характере, пределах своей компетенции, допустимом наборе вариантов. Его коллеги пытаются прояснить эти вопросы для того, чтобы понять тонкости поставленной проблемы и план действий. Только после этого группа может обратиться к своей основной цели, а именно оказанию поддержки и давления для успешного преодоления проблем.

Что касается периодичности встреч, то существует общее правило, согласно которому группы должны встречаться один раз в неделю или в две недели, каждая встреча должна проходить в течение половины или даже целого рабочего дня. Группа сама задает скорость работы над важными вопросами и сводит к минимуму неадекватность их восприятия. Опыт показывает, что решение проблемы не требует каких-то определенных временных затрат. Один из факторов эффективного обучения, который невозможно переоценить, - это работа между встречами. Если участники не займутся исследованием и внедрением и, значит, не смогут отчитаться о полученных результатах, то их встречи вскоре превратятся лишь в групповые обсуждения. В таком случае снизятся темпы и уменьшится заинтересованность, что может привести к распаду группы.

После формирования группы необходимо оговорить периодичность и порядок встреч ее участников. Первую встречу иногда начинают с повторения принципов обучения действием, что дает возможность членам группы подготовиться к занятиям по решению проблемы, к которому они должны приступить. Следует предложить каждому члену группы описать его видение проблемы и определить, согласен ли он с тем, что обозначенные трудности - это главные вопросы, требующие ответов.

После проведения приблизительно четырех встреч необходимо оценить работу группы, для этого группе предлагается рассмотреть следующие вопросы, на основе чего сделать отчет:

- какие изменения произошли в результате обсуждений в группе;
- какие еще необходимы изменения в поведении и работе, требующие дальнейшего анализа и (или) применения власти других людей;
- над чем может продолжить работать группа без присутствия внешнего консультанта.

По результатам ответов на данные вопросы можно сделать вывод о том, приносят ли пользу подобные занятия и нужно ли продолжать работать в данном направлении.

Практика показала, что во время первых четырех встреч группа сплочивается и становится командой, когда каждый несет ответственность за проблему и по мере возможности способствует ее решению, высказывая идеи и предлагая практические советы.

Программу обучения действием можно разбить на ряд этапов:

- 1) диагностика;
- 2) действие;
- 3) выбор консультанта группы;
- 4) обеспечение отдачи от группы;
- 5) анализ результатов.

Диагностика. На этом этапе происходит выявление проблемы, что приводит к более подробному определению и позволяет группе более четко спланировать то, что ей необходимо исследовать в ходе работы над проектом. Процесс сбора и анализа информации, в том числе подготовки и проведения интервью и анкетирования, не только может помочь группе в достижении проектных задач, но и служит источником обучения, в частности показывает, как происходят процессы коммуникации в организации.

Действие. Сущность данного этапа состоит в том, что предпринимаются конкретные действия по решению рассматриваемой проблемы, что дает основу для более глубокого ее понимания. Это могут быть действия по диагностике проблемы и подготовке своих рекомендаций.

Выбор консультанта группы. Консультант - своего рода зеркало, дающее участникам отраженное представление о возможностях обучения. Он задает вопросы, спорит, побуждает и поддерживает, помогает членам группы узнать друг друга, попробовать разные подходы и начать лучше осознавать свои действия. Консультанты в основном следят за непрерывностью встреч и тем, как участники помогают друг другу. Их роль представляет собой комбинацию разных ролей: "тот, кто заваривает чай", менеджер проекта, "козел отпущения", консультант процесса и мотиватор. Существуют различные точки зрения по поводу того, насколько важен консультант для успеха группы. За исключением тех немногих случаев, когда у менеджеров уже есть социальные навыки, способные превратить группу в хорошую команду по решению проблем, опыт показывает, что присутствие консультанта необходимо, особенно в первые недели работы группы.

Консультант - это особый член группы, в одних случаях он входит в ее состав, в других - нет. Его роль состоит в том, чтобы содействовать обучению. Он не учитель в смысле обладания знаниями и передачи знаний в определенной области; он - учитель в том смысле, что помогает учиться другим. Предмет его работы - группа как живое сообщество, а не техническое содержание проекта. Консультант

должен выполнять четыре основные функции:

- 1) содействовать отдаче от участников;
- 2) способствовать принятию помощи консультанта участниками;
- 3) прояснять процессы обучения действием;
- 4) помогать другим брать на себя выполнение трех предыдущих функций.

В процессе решения проблем группа проходит несколько этапов развития. Чем выше уровень доверия в группе, тем меньше роль ведущего (консультанта), который в этом случае может либо покинуть группу, либо стать одним из ее участников.

Обеспечение отдачи от группы. Обеспечение этой функции помогает участникам группы совершенствоваться посредством передачи знаний друг другу. Наиболее эффективной считается группа, в которой желание поделиться знаниями лежит в основе решения каждого вопроса. Вопросы, задаваемые в подобной группе, когда обсуждается проект каждого из участников, формулируются таким образом, чтобы оказать максимальную помощь человеку, которому задают вопрос, а не удовлетворить потребности спрашивающего.

Вопросы - это лишь один из способов отдачи со стороны участников команды. В процессе обсуждения проблемы члены группы могут излагать свои точки зрения и положительные и отрицательные моменты нужно преподносить так, чтобы они адекватно воспринимались коллегами. Консультант группы стимулирует участников оказывать друг другу поддержку. Эмоциональная поддержка нужна чаще всего, так как проекты могут оказаться невероятно сложными.

Принятие помощи от участников. Способность принять помощь других у менеджеров различна, и очень компетентные, уверенные в себе люди, участвующие в обучении действием, находят такое принятие помощи весьма сложным. Принятие мнения окружающих о себе также является источником новых возможностей для участника группы. Другим аспектом принятия помощи является способность принимать сомнения, выраженные остальными.

Прояснение процессов обучения действием. Обучение действием не столь сложно, хотя и основано на простых идеях. Во время обучения действием проходят уникальные и важные процессы, которые консультант должен объяснить группе.

Первый процесс - это сложный процесс изменений как неотъемлемая часть сети взаимоотношений, которую мы называем системой клиента. Эта сеть охватывает по крайней мере три области: силовую, информационную и мотивирующую. Силы "за" изменение, которое участник должен обнаружить и использовать, чтобы его проект был реализован, уже находятся внутри системы клиента, и задача консультанта заключается в том, чтобы обратить внимание участников на динамику этой системы по мере выполнения работы по диагностике и внедрению. Если участник сможет научиться с помощью своих партнеров и консультанта группы эффективно оперировать этой системой, он не только обеспечит реализацию собственного проекта, но и значительно разовьет свои управленческие способности.

Второй процесс - сама работа над проектом. Длительность такой работы не должна выходить за рамки времени программы обучения действием, поэтому необходимо определить цели проекта, спланировать ресурсы, отследить успехи.

Третий процесс - осуществление в ходе программы взаимодействия управляющих или других представителей, специалистов по развитию в компаниях, участников, преподавателей, различных учебных групп. Взаимодействие происходит как между группами, так и внутри них.

Четвертый процесс связан с обучением действием в контексте карьеры конкретного менеджера. Частью этого процесса является осознание проблемы возвращения на работу по окончании программы.

Анализ результатов. Цель этого этапа обучения действием - добиться рефлексии: оценить, что произошло, извлечь уроки из этих событий и лучше понять их. Данный этап с успехом может служить промежуточным. Деятельность оценивается на промежуточном этапе и в конце программы, что требует от участников проведения презентации. Несмотря на то что участники групп обучения действием должны планировать и организовывать свои собственные дела, заранее определенное время проведения оценочных процедур, чтобы совмещать задачи решения проблем с обучением.

Обычно после работы в команде обучения действием происходят достаточно ценные изменения в личном развитии. Так, члены группы:

- приобретают навыки работы с другими людьми;
- больше узнают о мнении других сотрудников компании;
- устанавливают рабочие контакты с людьми из других подразделений компании;
- приобретают больше навыков в работе как члены единой команды;
- обретают большую уверенность в процессе общения.

Поскольку в задачи обучения действием входит совмещение процессов решения проблем с процессами личного/организационного развития, научиться тому, как нужно учиться, - большое достижение. Одно дело - решать проблемы, существующие на данный момент, другое, что гораздо

труднее, - научиться справляться с неизвестными проблемами завтрашнего дня. Более того, если создается так называемая критическая масса людей, знающих, как справляться с тем, что готовит нам будущее, формируется самообучающаяся компания. Группа по обучению действием - это лаборатория жизни, в которой можно лучше воспринять обратную связь по отношению к реальным проблемам, существующим в компании.

Обратная связь достигается благодаря четырем основным источникам.

1. **Группа:** коллеги, бесспорно, лучше всех могут помочь друг другу прозреть и развеять иллюзии относительно проблемы.

2. **Консультанты группы:** они помогают участникам проявлять по отношению друг к другу ответную реакцию, побуждают их на протяжении всей программы экспериментировать с разными подходами к решению проблем и организации встреч, брать на себя риск, связанный с проверкой на практике новых идей и способов поведения.

3. **Клиент:** группы клиентов, которые зачастую состоят из начальников, коллег, подчиненных, а иногда из поставщиков и потребителей, также стимулируют управленческое обучение. Группа обучения действием заставляет участников размышлять над своим взаимодействием с ключевыми группами людей.

4. **Моменты оценки:** обратная связь может принимать форму проведения оценочных встреч. Они обычно происходят в середине и по окончании программы. Такой подход дает всем участникам программы, в том числе спонсорам и всему топ-менеджменту, возможность оценить процесс индивидуального обучения, его влияние на проблему, а также влияние этих двух процессов на компанию. Текущие изменения предполагают создание команды, состоящей из ключевых фигур компании, в задачу которой входит определить, каким образом они смогут помочь использовать обучение действием для решения общих проблем. Можно даже провести эксперимент и пригласить топ-менеджера стать консультантом группы.

Можно привести сводный список проблем, возникающих во время встреч по обучению действием:

- оценка результатов обучения;
- методы презентации;
- настойчивость;
- проектирование программы;
- внутренние навыки;
- убеждения;
- управление временем;
- планирование карьеры;
- обмен достижениями;
- понимание стратегии и тактики;
- индивидуальная презентация.

Приведенный список был составлен на основе записей, сделанных консультантами во время работы групп по обучению действием, а также вопросов, заданных участниками во время групповых встреч, и их устных оценок своей работы в ходе встречи групп по обучению действием.

Однако при выполнении всех изложенных правил для достижения успеха в реализации программы обучения действием необходимо соблюдать следующие условия:

- 1) обучение действием должно поддерживаться высшим менеджментом;
- 2) чтобы заручиться этой поддержкой, необходимы время, поддержка "изнутри" компании и легализация действий обучающихся;
- 3) желательно создать структуру, которая находилась бы вне повседневной работы компании.

Анализ проведенных программ обучения действием позволяет сделать следующие выводы [80, р. 107].

1. Люди не могут научиться в результате действий как таковых. Необходима упорядоченная система обратной связи. Собрать людей вместе достаточно сложное задание, но, если его не выполнить, действия не будут сопровождаться обучением, а значит, оно будет перенесено на следующий этап.

2. Необходимо требовать результатов. В том числе письменных отчетов о том, что было достигнуто. Причем можно предложить членам команды ответить на ключевые вопросы, такие как: что вы сделали; как вы это сделали; чему вы научились; каковы были затраты и выгоды? Ответы на эти вопросы могут послужить основой для презентации. Данный вид работы помогает прояснить мысли, возникшие у членов группы в результате действий.

3. Нужна хорошая организация при координации сложных вопросов, ролей и структур. Обучение действием заключается не только в том, чтобы давать людям задания, а подразумевает участие в "политическом", деловом и образовательном процессах. Если вы не получите "политической" поддержки от его ключевых участников, то не достигнете ни деловых, ни образовательных целей.

4. Обучение действием - это самый сложный образовательный процесс или продукт.

Дэвид Кейси выдвинул несколько предположений относительно метода обучения действием [78, р. 70].

Предположение 1. Опытным менеджерам очень любопытно знать, как работают другие опытные менеджеры.

Это любопытство является движущей силой всего обучения действием как на месте проведения проекта, так и при работе в группе. Оно гораздо сильнее интереса к тому, что думают преподаватели о работе менеджера. Следовательно, программы обучения действием должны давать ясное представление о том, как на самом деле работают опытные менеджеры. Необходимо сделать эти процессы видимыми и доступными как во время проведения групповых дискуссий, так и при выполнении проектов на местах.

Предположение 2. Мы охотнее учимся не ради получения знаний, а ради достижения конкретной цели.

Смысл этого предположения для осуществления проектов на местах очевиден - необходимо ставить сложную для решения задачу. При работе также должна ставиться сложная и достойная задача - оказание помощи другим в обучении.

Предположение 3. Если изучение самих себя ведет к изменению представлений о себе, оно воспринимается как угроза и вызывает сопротивление. Однако можно уменьшить внешнюю угрозу до уровня, когда она не будет препятствием к изучению самих себя.

Работая самостоятельно над проектом, большинство людей реагируют на возникающие возможности для изучения самих себя, создавая систему защиты от получения новой, неприятной информации о себе. Поддержание благожелательной атмосферы на групповых встречах предотвращает проявление подобных защитных реакций, довольно быстро превращающихся в привычку. Нужно помнить, что группа должна научиться оказывать помощь, не вызывая ощущения угрозы.

Предположение 4. Люди учатся только тогда, когда они что-то делают, и усваивают больше, когда чувствуют, что задание очень ответственное.

Ответственность проектной работы хорошо осознается в среде преподавателей менеджмента. Проекты обучения действием следует тщательно отбирать, как и при любой другой форме обучения, при помощи работы над проектами, чтобы сохранить элемент ответственности на достаточно высоком уровне. Кроме того, элемент большой ответственности внедряется в групповую деятельность в качестве задачи по оказанию помощи другим участникам в работе над их проектами и самосознанием.

Предположение 5. Обучение наиболее эффективно, если в этот процесс человек вовлечен целиком: его разум, ценности, тело, эмоции.

Смысл данного предположения достаточно понятен, когда речь идет о работе над проектом. Человек неизбежно полностью вовлечен в проект, который зачастую уводит участника от обыденного в неизвестное, где он сталкивается с пугающей задачей - изменить компанию, занятую делом, о котором он, очевидно, ничего не знает. Но он также должен быть полностью вовлечен в хорошо знакомый ему процесс работы группы. Это должен обеспечить консультант, используя динамику работы небольшой группы.

Предположение 6. Ученик знает лучше других, чему он научился. Никто не имеет большей возможности оценить его знания, чем он сам.

Смысл этого предположения не в том, что люди всегда знают, чему они научились, а в том, что другие знают об этом еще меньше. Необходимо отметить, что дискуссии об обучении действием происходят на разных уровнях:

- 1) уровень идеи и парадигмы - способ восприятия мира;
- 2) уровень теории - средство объяснения или предсказания событий в мире;
- 3) уровень техники - метод совершения чего-либо в мире (техника - это идея, обретшая проявление в мире; видение, ставшее реальностью).

Можно предложить ряд рекомендаций для обеспечения эффективности программы обучения действием [80, р. 97].

Во-первых, если мы имеем возможность войти в компанию, обладая сильной поддержкой на самом верху, то сможем разработать полную программу действий, обозначенную ранее. При этом необходимо активно защищать эти действия и, что важнее всего, не ожидать, что идея будет развиваться сама, распространяясь на компанию без посторонней помощи.

Во-вторых, следует тщательно оценить три способа снижения риска и уменьшения беспокойства. Если проект организован таким образом, что вначале создается более одной группы участников обучения действием, то существует меньше риска, что программе будет дана быстрая оценка на основе слишком малого количества данных и на фоне изменений и конструктивных потрясений устоявшейся организационной культуры.

В-третьих, нужно понять культуру компании на начальном этапе и уделить первостепенное внимание быстрому приобретению этого понимания, чтобы своевременно заметить негативные процессы и среагировать на них.

В-четвертых, можно организовать группу, управляющую программой или данным видом деятельности. Управляющая группа, состоящая из старших менеджеров на уровне клиента или выше, может взять на себя ответственность за начало и развитие программы. Если существует возможность создать такую группу, то вполне вероятно, что в дальнейшем удастся гораздо лучше справиться с проблемами, порождаемыми конфликтом с организационной культурой. Работа данной группы может продолжаться в течение всей программы, принимая форму решения всех проблем, относящихся к формальным структурам. Управляющая группа может также обеспечить интерес к программе со стороны высшего руководства компании. Одна из важнейших задач этой группы заключается в оценке и обеспечении непрерывности, а если необходимо, то и запуске следующей программы. В идеале следующая программа должна перекрывать первую, чтобы одни люди учились у других.

В-пятых, нужно уделять внимание структурированной части программы. Речь идет о твердой позиции администрации, сроках, продолжительности, размере, форме и стоимости программы. Необходимо обеспечить границы, защищающие область незнакомой и незапланированной деятельности, так, чтобы участники в относительной безопасности могли задавать вопросы, критиковать, исследовать свои ощущения и учиться.

Обучение действием выдвигает массу требований к компании, особенно к тем, кто сталкивается с ним впервые. Может случиться так, что сложность этих требований станет одним из важных факторов, препятствующих непрерывности обучения. Обучение действием призывает всех, кто в нем участвует, учиться и изменяться, и требует от них, чтобы они двигались вперед.

Бывают компании, особенно молодые, где обучение естественно, свободно, происходит каждый день и отношения между людьми такие же, как и у коллег в команде обучения действием. Люди делятся проблемами, с готовностью и без смущения предлагают друг другу помощь, энергично берутся за любую работу. Но компания становится все больше, старше, более систематизированной, и она может потерять врожденную способность к обучению.

Обучение действием появилось как раз вовремя как методы образования, форма персональной терапии и способ социальной трансформации личности. Поскольку общество находится на грани между провалом и прорывом, обучение действием может послужить мостом через эту пропасть, представляя собой целостный подход для решения физических, социальных и экономических проблем общества. Обучение действием в качестве проблемы взаимоотношений практика и ученого, образования и бизнеса, конкретной личности и окружающих, стабильности и изменений, соотношения мужского и женского начал отвечает единству и разнообразию своего назначения.

Дэвид Пирс предложил практическое руководство по обучению действием, составленное в простой и логической форме, которое предназначено для того, чтобы помочь людям узнать о некоторых ситуациях, в которых возможно обучение действием, помочь начать этот процесс, дать некоторое представление о том, как управлять обучением действием после начала процесса [78, р. 108].

Обучение действием не намного отличается от каждодневной жизни большей части компаний, что связано в основном со следующими факторами:

- 1) на первый план выдвигаются проблемные зоны и потенциальные возможности;
- 2) создаются условия, в которых люди действительно хотят увидеть результаты;
- 3) люди в новом составе собираются вместе, чтобы работать над проблемами или возможностями;
- 4) как правило, по крайней мере один консультант работает с группой и помогает ей действовать для достижения необходимого результата в соответствующей работе, ускоряя при этом процесс обучения каждого человека тому, как стать более эффективным;
- 5) можно признавать свое незнание;
- 6) люди узнают, что проблемы необходимо решать, задавая правильные вопросы, а не навязывая собственное решение;
- 7) при обучении действием ситуация предъявляет к людям более высокие требования и служит для них более сложной проверкой, чем ежедневные ситуации, но она также сурово, но реалистично оказывает большую поддержку.

Составными частями процесса обучения действием выступают элементы оперативного управления, стратегического управления, проектных команд, групповой динамики, процесса разрешения проблем и принятия решений. Уникальность обучения действием заключается в том, что какие-то решения не считаются самыми лучшими или самыми правильными. Оно создает такие условия, в которых люди сами могут определить наилучшие пути достижения результатов и преодоления препятствий, причем каждый участник открывает и проверяет свои сильные стороны и развивает новые.

Таким образом, обучение действием создает наилучшие условия, помогающие людям "учиться наилучшим образом друг у друга, решая реальные проблемы".

Обучение действием бесполезно, если решения уже найдены и проверены. Оно также не принесет пользы, если какой-то влиятельный человек или группа предлагают свое решение и имеют достаточное

влияние, чтобы внедрить его.

Обучение действием имеет смысл, если:

- 1) никто не знает решения проблемы;
- 2) никто не знает, как выйти из сложной ситуации (при этом будут высказываться разные мнения по поводу наилучшего выхода);
- 3) нет достаточного числа людей, которые могут ставить правильные вопросы в условиях неопределенности;
- 4) нет достаточного числа людей, которые возьмут на себя риск в трудных ситуациях и придут к хорошим результатам.

Представляется важным, что обучение действием будет невозможно, если:

- ответы уже заранее известны;
- обучение может быть запрограммировано;
- можно сделать то же самое другими, более дешевыми способами;
- условия стабильны и, скорее всего, такими и останутся;
- систематический анализ может дать решение;
- главный управляющий или группа топ-менеджеров хотят идти своим путем независимо от результатов.

Начало обучения действием похоже на начало обычного обучения или подготовки, но существуют некоторые существенные различия:

а) участникам программы потребуются реальные проблемы (возможности), чтобы работать над ними;

б) необходимо интеллектуально и эмоционально подготовить людей к тому, что программа вызовет изменения в способах работы;

в) в выполнение программы будут вовлечены люди, которые не считают себя ее участниками, в том числе:

- те, кто владеет проблемой (возможностью);
- лица и группы, важные для преодоления проблемы (возможности);
- отделы, которые имеют отношение к проблеме (возможности);
- линейные менеджеры, привлеченные к определению формы программы, так как она охватывает их самих и их бизнес. Нельзя предоставить это только функциональным экспертам.

Так как обучение действием одновременно "занимается" и людьми, и проблемами (возможностями), программы могут соответствовать разным уровням сложности, которые представлены на рис. 10.1.

Уровни сложности при обучении действием

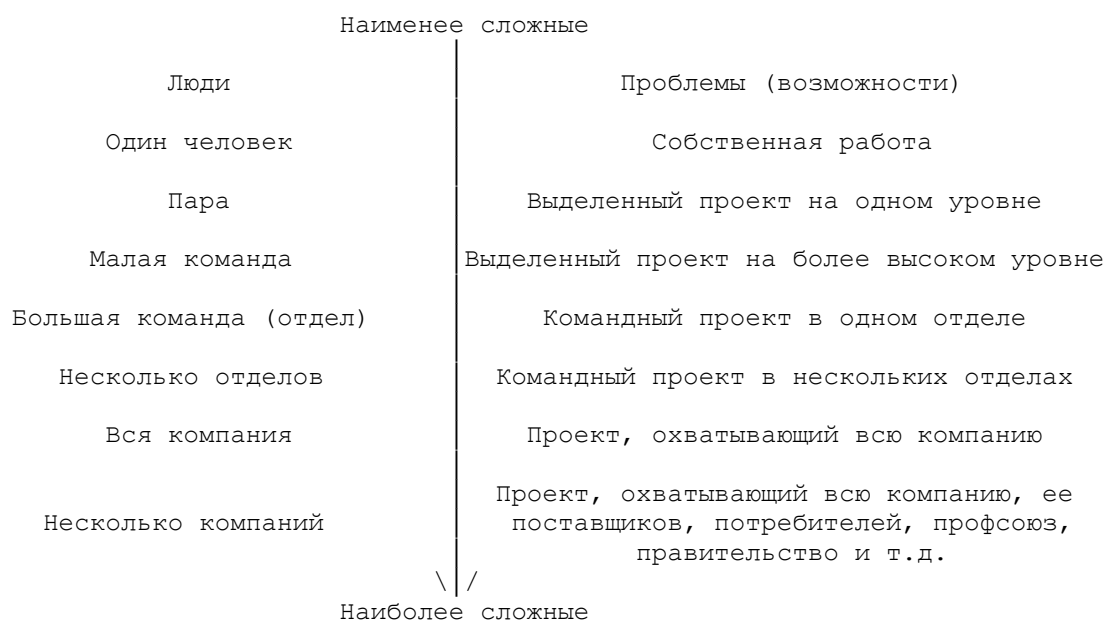


Рис. 10.1

Большая часть программ обучения действием по развитию управления начинается с людей. На простой матрице обучения (рис. 10.2) покажем типы ситуаций, которые могут быть созданы для участников.

Матрица обучения действием

Известна	I Собственная работа	II Выделенные проекты
Ситуация	III Та же работа в другой части компании или в другой компании	IV Проект в другой части компании или в другой компании
Не известна	Известна	Не известна

Задача

Рис. 10.2

Тип I. Собственная работа. Полезна для развития текущей компетентности и будущих способностей индивида. Также проясняет роль человека и проблемы, связанные с работой.

Тип II. Выделенные проекты. Могут применяться для развития видения и способностей в более широком организационном окружении и достижения результатов в работе над проблемой (возможностью).

Тип III. Та же работа. Выполняется в другом месте. Такая ситуация наименее эффективна для развития управленческих навыков в решении проблем, поскольку человек излишне концентрируется на решении технических головоломок.

Тип IV. Проект в чужой компании. Очень эффективен для личного развития и помогает организации-клиенту научиться ценить разные взгляды и опыт.

Выбирая разные квадранты матрицы, можно описать все виды возможностей для личного и организационного развития. Комбинация типов ситуации может быть использована в одной программе.

Можно выделить конкретные шаги по организации программы обучения действием:

- 1) решите, действительно ли вы хотите сделать это, и начните объяснять, что и почему вы делаете;
- 2) приобретите некоторую поддержку и приверженность;
- 3) согласуйте, на каких людей и проблемы (возможности) направлена программа;
- 4) составьте основную структуру программы, т.е. определите цели, приблизительные (или фиксированные) сроки, стоимость, ресурсы, виды деятельности;
- 5) попробуйте провести анализ затрат (результатов) в терминах операционной деятельности и как можно подробнее - в финансовом выражении;
- 6) в некоторых случаях напечатайте проспект с описанием программы;
- 7) согласуйте бюджет (попытайте достигнуть договоренностей, которые участники смогут выполнить);
- 8) обеспечьте внутренние и (или) внешние ресурсы, в том числе консультантов команд;
- 9) "добудьте" участников и проблемы;
- 10) потратьте много времени и сил на инструктаж каждого, если возможно, но особенно участников, владельцев проблем (возможностей), начальников участников, коллег;
- 11) соберите соответствующих людей для начала программы, привлечите консультантов и попытайтесь привлечь "собственников" проблемы (возможности) и руководителей участников.

Как уже говорилось, в большей части программ обучения действием участники работают в небольших группах по четыре - шесть человек плюс один (двое) консультант. Каждый участник приносит в команду:

- проблему (возможность), которой он владеет;
- проблему (возможность), которая имеется в компании;
- собственный опыт, сознание и т.д.

Не существует однозначного способа работы в команде. Во многом способ зависит от состава участников. Если группа хочет стать зрелой, ей придется пройти через тот же процесс, что и всем новым группам (рис. 10.3).

Процесс работы в команде

Формирование

Зависимость



Рис. 10.3

Обычно все участники по очереди описывают проблему (возможность), которую они пытаются разрешить, а остальные члены команды их слушают, задают вопросы, дают советы и делают предложения. Данный процесс заставляет участника пересмотреть свои позицию и подход. Это ведет к дальнейшей проверке мыслей и идей действием во время перерывов и между встречами. Результаты освещаются и обсуждаются на следующей встрече команды.

Представление в группе организационных проблем (возможностей) направляет обсуждение и действия на весь набор видов управленческой деятельности: стратегию и тактику, финансы, переговоры, маркетинг, внутреннюю и внешнюю политику, организацию, управление изменениями. Причина существования команды - улучшить выполнение работы. Как только это определено, можно обсуждать проблемы, однако эти обсуждения должны быть привязаны к реальному миру действий, поскольку от участников группы обучения действием требуют конкретных результатов.

Каждая команда и каждый участник идут своим путем в зависимости от предыдущего опыта и текущего состояния. Это один из моментов, с которым трудно согласиться людям, которые раньше с этим не сталкивались. Существует определенная тенденция верить, что каждому можно дать общую схему и она будет подходить для всех. На уровне навыков и знаний по выполнению определенных задач так оно и есть. На уровне управленческих действий в условиях неопределенности это не работает. Каждый человек должен самостоятельно найти путь к успеху в трудных ситуациях.

Как правило, участники команд по обучению действием бывают очень разными, их сближает желание изменить существующую ситуацию, в которой они оказались. Однако есть ряд моментов, на которые необходимо обратить внимание при формировании группы.

1. Участниками группы по обучению действием могут стать люди, работа которых отличается следующими признаками:

- большая степень свободы действий;
- большая степень непредсказуемости;
- большое количество работы по решению проблем;
- роль координатора;
- потребность в нововведениях;
- управление комплексной реорганизацией;
- технологические изменения, включая компьютеры;
- введение новых систем;
- сложная политика в компании и (или) по отношению к поставщикам, потребителям.

2. Подходящее время наступает:

- в самом начале новой работы;
- при подготовке к продвижению по службе;
- на ранних этапах первого управленческого назначения;
- когда необходимо проводить комплексные изменения;
- в ключевой момент карьеры честолюбивого сотрудника;
- когда хороший сотрудник теряет побуждение к работе;
- когда двоим или более влиятельным людям важно поработать вместе;
- в ходе реорганизации;
- во время и после слияния компаний;
- в период деловых кризисов.

Если будущие участники хотят развить в себе способность брать на себя риск, это преимущество для программы.

В программе обучения действием под проектом подразумевается реальная управленческая задача (проблема, вопрос), которая требует действий. Подчеркнем, что проект обучения действием должен стать частью нужной работы. Кроме того, по крайней мере одно влиятельное лицо в компании должно быть

заинтересовано в результатах такой работы. Проблема - это когда существует несколько возможных решений, но по ним возникли разногласия <1>.

<1> По словам Лаури Салонена, необходимо четко отличать управление проектами от проекта "обучение действием", так как это не одно и то же. "Обучение действием" - это процесс обучения, в котором вы используете определенную философию. А проектное управление - это процесс, с помощью которого вы делаете некоторые вещи более эффективными. И вы можете делать их независимо от "обучения действием". В "обучении действием" мы используем проекты как инструменты, на основе которых люди учатся. Однако можно использовать "обучение действием" и без проектов. Использование проекта - мощное средство для обучения действием. Лаури Салонен - управляющий директор консультационной фирмы Posic Ltd (Финляндия), консультант, практикующий метод "обучение действием" более 25 лет.

Инициаторы программ обучения действием неизбежно попадают в сеть, которая охватывает большую часть компании. Программа с самого начала вовлекает в обучение действием разных людей, и на первый план выходит взаимодействие между функциями и системами компании в сети организационных интересов. Программа обучения действием охватывает: проблемы и возможности, управленческий персонал, отделы и подразделения, весь персонал компании и системы его подготовки, организационную политику и т.д. Управление ситуацией - это небольшая роль общего управления.

Организационное обучение, о котором идет речь, не похоже на простое приобретение безличных кодифицированных знаний. Оно не ставит целью собрать как можно больше информации по любым проблемным вопросам, поскольку информация сама по себе бесполезна. Для принятия эффективных управленческих решений необходимы стремление и способность выбирать из большого объема информации необходимые блоки, формирующие данные для разрешения конкретной проблемы. Таким образом, нужно понимание того, что "обучение" в компании посредством работы над реальными проблемами превращает предположения, знания и умения в процесс рефлексии и переосмысления, развивающий способность правильно ставить вопросы и находить ответы. В этом и заключается суть обучения действием.

Выводы

1. В общем смысле обучение действием (Action Learning) представляет собой один из наиболее эффективных подходов к развитию человеческого капитала компании, когда используется социальный процесс, при котором четверо или пятеро обучающихся, входящих в команду, заставляют друг друга по-новому оценить идею "проекта" и возможности его реализации. Это происходит благодаря обмену информацией и знаниями во время обсуждения альтернативных вариантов решения проблемы.

2. В основу программы обучения действием должны быть положены два основных критерия:

а) команды, в которых менеджеры, занимаясь решением реальных проблем в масштабе реального времени, имеют возможность свободно критиковать, давать совет или предоставить помощь своим коллегам и прибегать к помощи сторонних специалистов, если сочтут это нужным;

б) есть поле деятельности, на котором существует реальная проблема, разрешаемая разными людьми в одно и то же реальное время.

3. Для обучения действием необходимы четыре элемента: проблема, человек, группа, действие, совершаемое в отношении проблемы, и непосредственно обучение на основе этого действия. Этот метод позволяет членам группы работать вместе, обмениваться опытом и мнениями, преодолевать трудные проблемы и поддерживать друг друга в ходе осуществления действий и обучения.

4. Уникальность обучения действием заключается в том, что оно возможно в разных сферах. Каждая программа служит своим целям, сохраняя при этом основные элементы обучения действием. Для внедрения программы обучения действием необходимы четыре ключевых элемента:

а) существование критической проблемы в компании;

б) люди, готовые принять на себя риск по развитию себя и компании;

в) право на выполнение действий по решению проблемы;

г) система, позволяющая вести рефлексивное обучение, гарантирующее успех программы.

5. Начало обучения действием похоже на начало обычного обучения или подготовки, но существуют некоторые значительные различия:

а) участникам программы требуются реальные проблемы (возможности), чтобы работать над ними;

б) необходимо интеллектуально и эмоционально подготовить людей к тому, что программа вызовет изменения в способах работы;

в) в программу будут вовлечены лица, которые не считают себя ее участниками, например те, кто

владеет проблемой, или люди и группы, важные для разрешения проблемы.

Глава 11. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ, ОСНОВАННЫХ НА ДЕЙСТВИИ

Одна из наиболее перспективных и быстрорастущих областей бизнеса в мире - это обучение и развитие персонала компаний. В процессе организационного обучения с успехом можно использовать и другие технологии, основанные на действии. Авторская концепция развития интеллектуального капитала компании предполагает применение следующих технологий: коучинг (Coaching); исследование действием (Action Research); исследование, повышающее ценность (Appreciative Inquiry); совместное исследование (Collaborative Inquiry); сообщества практиков (Communities of practice); групповое исследование действием (Participatory Action Research); процессное консультирование.

Одной из интересных и эффективных технологий, основанных на действии, использование которой предлагается в авторской концепции развития человеческого капитала компании, является коучинг. Коучинг в каком-то смысле представляет собой организационную идеологию и, как всякая идеология, имеет в своем распоряжении определенный инструментарий своего продвижения, в том числе метод управления посредством задавания вопросов. Как уже говорилось, "хорошие", или правильно заданные, вопросы - одно из важных условий достижения эффективности в процессе обучения действием. Искусство задавать вопросы тесно смыкается с технологией коучинга, получившей в последние годы широкое распространение во многих процветающих компаниях.

Известны несколько подходов к определению коучинга, имеющих общую основу, которая представляет собой сочетание партнерства, раскрытия потенциала и результатов. Согласно такой точке зрения коучинг рассматривается как партнерское сотрудничество, благодаря которому раскрывается, реализуется скрытый интеллектуальный потенциал сотрудников компаний и достигаются реальные организационные результаты. Можно сказать, что это модель взаимодействия, позволяющая повысить уровень мотивации и ответственности персонала. В таком контексте коучинг - усиление ресурсов людей как личностей и профессионалов в процессе подготовки к значимому прорыву. Усиление выражается в том, чтобы помочь топ-менеджменту в постановке четких целей и временных рамок, в которых эти цели должны быть достигнуты. Цели могут быть любыми - от профессионального роста конкретных сотрудников до улучшения взаимоотношений в группе или компании в целом.

Считается, что коучинг способствует формированию общего видения у персонала компании. Это выглядит следующим образом: ориентация на команды, создание видения как необходимого условия эффективного взаимодействия, организация активного сотрудничества между группами и подразделениями в компании. Суть коучинга - раскрытие потенциала личности для максимизации собственной производительности труда и эффективности, т.е. ведение человека к достижению максимальных результатов в ограниченные сроки. Коучинг больше помогает личности обучаться, нежели учит [132, с. 41]. Технология коучинга в полной мере отвечает главным требованиям, предъявляемым к знаниям и умениям в информационной экономике.

Первая особенность такой экономики заключается в постоянных изменениях, заставляющих компании учиться жить в этих изменениях, т.е. постоянно учиться и переучиваться (в теории, на практике, используя свой и чужой опыт). Обучение должно происходить постоянно, но не должно занимать много времени, требует от компаний формирования навыков обучения.

На рис. 11.1 представлены основные области использования коучинга в компании.

Основные области использования коучинга в компании

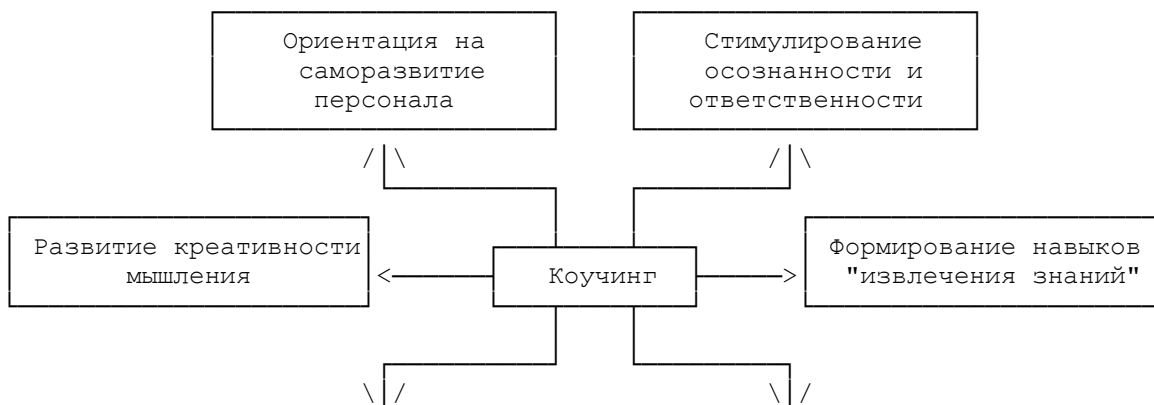




Рис. 11.1

Второй особенностью становится многообразие и доступность информации, поэтому для достижения успеха необходимо научиться ориентироваться в ее потоке, отделять главное от второстепенного, сравнивать и анализировать, а также продуктивно применять то, что нужно в данный момент для конкретной бизнес-ситуации.

Третья особенность состоит в том, что реалии современного бизнеса предполагают отказ от внешних консультантов, поскольку они не могут до конца понять специфику компании. В связи с этим нужно научиться искать ответы на сложные организационные вопросы, а роль консультантов сводится к выполнению функций помощников, разъясняющих, как найти наиболее эффективные варианты решения.

Четвертая особенность связана с тем, что сегодня уже не существует единых стандартов и приемов достижения успеха. Для каждой компании может быть свой собственный путь к процветанию, поэтому следует научиться его находить, раскрывать интеллектуальный потенциал своих сотрудников, создавать свою уникальную организационную культуру, что позволит добиться успеха в бизнесе.

Кроме того, благодаря внедрению коучинга компании могут развить организационное знание, улучшать эффективность деятельности и повышать качество продуктов, что ускоряет процесс продвижения компании к своей цели, помогая сосредоточиться на желаемом результате и открывая более широкий выбор бизнес-альтернатив. В коучинге основное внимание фокусируется на текущей организационной ситуации и на том, какие действия готов предпринять персонал компании, чтобы добиться желаемого положения вещей.

Фактически коучинг представляет собой развивающее обучение, причем развитие является ключевым понятием этой технологии, суть которой - в непрерывном осознанном развитии и росте. Кроме того, коучинг фокусируется на будущих возможностях, а не на прошлых ошибках. На рис. 11.2 показаны наиболее очевидные варианты применения коучинга в компании.

Варианты применения коучинга в компании

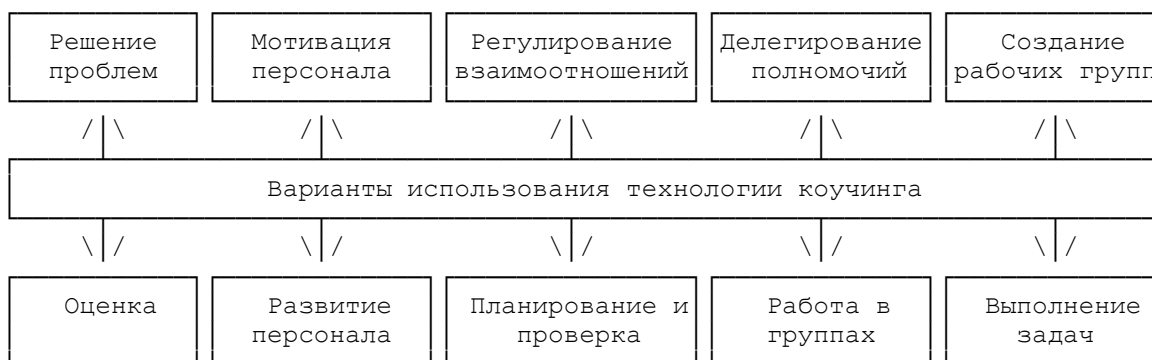


Рис. 11.2

Использование технологии коучинга в компании - путь открытия ее скрытых ресурсов - от потенциала конкретных сотрудников и малых групп и до развития возможностей стейкхолдеров. Фактически это переход в новое измерение, имеющее стратегическое значение для бизнеса, рождающее инновационные бизнес-идеи и стимулирующее качественные скачки, способные вывести бизнес компании на новый уровень. Таким образом, коучинг есть способ развития самоорганизующихся и самообучающихся сотрудников, которые требуют меньше контроля и постановки оперативных задач с "готовыми решениями". Это представляется особенно актуальным, поскольку, в соответствии с разными оценками, в среднем по компании человеческий ресурс задействован в достижении ее целей (в отличие от собственных целей) лишь на 7 - 15%.

В коучинге можно условно выделить три направления, соответствующие трем системам организационных координат. Первая - внутренняя среда компании, где сотрудникам нужно проявлять

навыки управленца. Вторая - внешняя бизнес-среда, чужеродная и требующая от компании высокой степени адаптивности и гибкости в процессе модернизации бизнес-процессов, проявлений навыков стратега-военачальника. Третья - личностные характеристики стейкхолдеров. Коучинг позволяет компании при минимальных затратах не просто подняться на следующую ступеньку, но, что главное, приобрести возможность двигаться и развиваться в нужном темпе, "опережая на шаг" изменения вне компании.

Коучинг в компании подходит для создания наиболее эффективного стиля общения, углубления способностей лидеров и менеджеров слушать, формирования наиболее уважительного отношения к сотрудникам в компании. Условием эффективности коучинга является создание специальной организационной модели взаимоотношений OPTIMULL (Opportunity - возможность, PAAR - властные полномочия, ответственность и подотчетность, Tensions - напряжение, Importance - важность, Motivation - мотивация, Urgency - срочность, Leverage - рычаг влияния и Low-Hanging Fruit - доступность/очевидность).

В организационных бизнес-процессах можно выделить три основные группы игроков: владельцы, менеджмент, персонал. Все противоречия между группами игроков возникают из-за разного положения как в "ролевой таблице", так и в иерархии человеческих потребностей. Эти три группы игроков имеют разные цели, способности, потребности и, как следствие, взаимные претензии. Применение коучинга как технологии развития человеческого капитала компании снимает большую часть противоречий между группами, поскольку происходит сдвиг в мотивации всех сотрудников компании.

Подчеркнем, что коучинг следует рассматривать как стиль менеджмента трансформированной культуры, в процессе изменения управленческого стиля от директивного к коучингу меняется и вся организационная культура. При этом иерархия уступает место поддержке; порицание заменяется честной оценкой; внешние мотивации заменяются самомотивацией. В процессе формирования управленческих команд защитные барьеры исчезают, изменения перестают вызывать страх и начинают приветствоваться, целью становится не удовлетворение руководителя, а оказание услуг заказчику, цензура и секретность заменяются на открытость и честность, что формирует новую культуру бизнеса. Уже через полтора-два года после внедрения этой технологии можно говорить о формировании новой корпоративной культуры в компании.

Первый ключевой элемент коучинга - осознание как продукт сфокусированного внимания, концентрации и ясности. Хотя осознание включает в себя наблюдение и слушание на рабочем месте, оно подразумевает собранность и ясность восприятия относящейся к делу информации, а также способность определять, что именно относится к делу. Такая способность подразумевает понимание систем, их динамики, взаимосвязи между вещами и людьми и, кроме того, понимание психологии.

Предлагаемая технология предполагает участие в процессе специально подготовленного консультанта - коуча <1>. Иногда эту роль может выполнять руководитель, если он в полной мере владеет инструментами коучинга. Коучи должны обладать тремя основными компетенциями:

- 1) установление контакта;
- 2) прояснение проблемы;
- 3) принятие на себя обязательств.

<1> Найти русский эквивалент этого понятия практически невозможно, коучем мы считаем человека, который проводит процесс коучинга. Часто используемое слово "тренер" не соответствует его содержанию, поскольку тренер всегда знает, что и как нужно делать, и дает конкретные указания. Коуч должен сделать так, чтобы участники самостоятельно прояснили свои цели и сформировали конкретные планы действий.

Коучи развивают пять ключевых способностей: слушать, наблюдать, различать, моделировать и излагать (вербальное общение). Изучается пять способов вербального общения: установление обратной связи, постановка вопросов, формулировка утверждений, диагностика вызовов, поиск идей. Коуч работает над тем, что приводит в действие систему мотиваций конкретного руководителя, играющую роль спускового крючка для начала реализации новых идей. Результатом коучинга должно стать принятие более смелых, более эффективных и более значимых, чем ранее, решений.

Коуч - профессиональный коммуникатор, владеющий навыками эффективного общения, предусматривающего следующие компетенции:

- 1) активное слушание;
- 2) умение задавать сильные вопросы;
- 3) умение обеспечивать оперативную обратную связь.

Активное слушание - умение понимать смысл не только сказанного, но и того, о чем не говорится. Это способность видеть картину мира, которая порождает определенные утверждения и вопросы. Еще одно ключевое понятие коучинга - ответственность.

Главный инструмент коучинга - искусство задавать эффективные вопросы. Это вопросы, благодаря

которым человек открывает новые возможности, находит альтернативные решения. Они побуждают людей двигаться к поставленным целям, быть инициативными. Эффективные вопросы заставляют начать замечать то, что раньше было недоступно, видеть ситуацию с разных сторон. Для эффективного задавания вопросов автор предлагает использовать модель GROW (рис. 11.3).

Ключевые элементы модели GROW

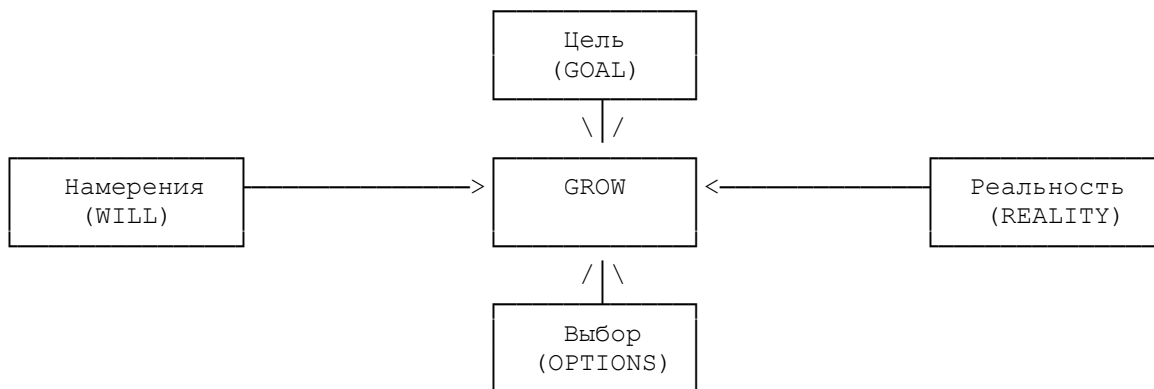


Рис. 11.3

Эффективный коуч обычно не просто разговаривает, он задает вопросы. Он делает это для того, чтобы:

- прояснить истинные потребности в обучении у обучаемого;
- усилить его энтузиазм;
- помочь обучаемому принять на себя ответственность за свое обучение;
- помочь ему поставить собственные цели;
- помочь ему построить реалистичный план действий;
- помочь найти ответы на его вопросы;
- помочь приобрести действительную приверженность его собственным планам и достичь поставленных целей;
- поддержать обучаемого на этапе реализации планов и помочь разобраться с тем, чему обучаемому следует еще научиться.

Приведенная модель GROW является своеобразным планом задавания вопросов обучаемому в целях прояснения его намерений. Используя эту модель, необходимо обратить внимание на следующие моменты. В процессе коучинга нужно прибегать к выражениям, которые естественно присущи обучаемому, - нет необходимости точно повторять чужие слова. Модель GROW полезна для того, чтобы охватить все наиболее важные области исследования. Однако не стоит в обязательном порядке придерживаться именно такой последовательности, можно свободно переходить от вопросов из одной области к вопросам из другой, ориентируясь на ситуацию. Причем одна и та же техника вопросов может применяться как для индивидуального, так и для группового коучинга; в начале сессии коучинга (при прояснении намерений и ожиданий), во время акцентирования на результатах обучения или в конце сессии для подведения итогов процесса.

Не нужно стараться обязательно задать все вопросы, в некоторых случаях не нужны никакие. Несмотря на то что задавание вопросов действительно является наилучшим подходом к обучению, в некоторых ситуациях они могут повредить процессу. Иногда в большей мере необходима обратная связь или что-нибудь еще. Технология коучинга требует большой гибкости.

В коучинге все вопросы подразделяются на "теплые" ("горячие") и "холодные". На "теплый" вопрос человек может ответить: "Да, я действительно должен об этом подумать (задуматься)". "Холодные" вопросы практически не затрагивают участника, при ответе на них он не задумывается.

Как уже отмечалось, вопросы для действенного коучинга более эффективно формулируются на основе модели GROW, состоящей из четырех слагаемых: цели, реальности, выбора, намерений.

G - GOAL (цель). Эти вопросы задаются для прояснения целей всего проекта или конкретной сессии коучинга:

- чего конкретно вы хотите достичь (в краткосрочной/долгосрочной перспективе);
- к какому моменту вы хотите этого достичь;

- как конкретно вы можете влиять на процесс;
- является ли ваша цель позитивной, желаемой, сложной, достижимой;
- как вы можете измерить ее в количественных показателях;
- насколько достижима цель - оцените ее от 1 до 10 баллов;
- хотели бы вы разбить эту цель на несколько подцелей?

R - REALITY (реальность). Прояснение реальной ситуации:

- почему вы до сих пор не достигли своей цели;
- что вы уже предприняли для достижения этой цели;
- чему вы научились из этого опыта;
- почему вы именно так оцениваете свой опыт;
- какие именно ситуации повлияли на ваш характер оценки (позитивные или негативные);
- есть ли конкретные люди, повлиявшие на вашу оценку;
- когда вы оцениваете себя высоко, что происходит с вами на физическом и эмоциональном уровне;
- когда вы оцениваете себя низко, что происходит с вами;
- есть ли внешние ограничители, которые тормозят достижение вами цели;
- как вы можете их преодолеть;
- какие ваши действия приводят обычно к провалу?

O - OPTIONS (выбор, или варианты). Выработка альтернативных стратегий, решений и ответов:

- что вы могли бы сделать для достижения этой цели;
- что еще вы могли бы сделать, что еще (продолжайте задавать этот вопрос);
- если бы время не было ключевым фактором, что бы вы сделали;
- если бы ресурсы не были фактором, что бы вы сделали;
- что произойдет, если вы ничего не сделаете;
- есть ли кто-нибудь, кем вы восхищаетесь или кого уважаете, кто достигает этого результата;
- что они делают для того, что вы могли попробовать?

W - WILL (намерения: что? когда? кто?). Проверка приверженности достижению цели и создание для этого четкого, реалистичного плана:

- какой из путей вы выберете (возможно, несколько);
- как это поможет вам в достижении вашей цели;
- как вы узнаете, что достигли цели;
- кому еще необходимо знать о вашем плане и как вы им сообщите об этом;
- чьей поддержкой вам нужно заручиться в реализации плана и как вы получите эту поддержку;
- с какими препятствиями вам предстоит столкнуться и как вы их преодолеете;
- когда конкретно (дата, время) вы сделаете первый шаг в реализации вашего плана?

Необходимо проверить приверженность человека достижению поставленной цели и реализации плана. Нужно попросить его оценить свою персональную приверженность по шкале от 1 до 10 баллов. Если оценка будет ниже 8 баллов, то, вероятно, потребуется некоторое время, чтобы разбить процесс на более мелкие и понятные шаги. Возможно также, что человеку просто необходимо дополнительное время, чтобы созреть для действий. Важно прояснить все эти вопросы.

Кроме того, следует предложить партнеру оценить себя по шкале от 1 до 10 баллов в соответствии с тремя основными критериями (табл. 11.1).

Таблица 11.1. Содержание критериев оценки приверженности достижению поставленной цели и реализации плана

Критерий оценки	Содержание критерия
Разум	Насколько вам ясны ваша цель и план ее достижения?
Сердце	Насколько силен ваш энтузиазм, чтобы предпринять действия?
Воля	Насколько решительно вы настроены сделать все необходимое для достижения цели?

Коучинг - новый метод видения людей, результатом которого становятся их развитие и обучение. Как любой новый навык, коучинг требует обязательности, практики и определенного времени перед тем, как он сможет сформироваться и оптимизируется его эффективность.

Существует перечень вопросов, которые можно достаточно эффективно задавать в ходе коучинга

при обследовании текущей ситуации или определении перечня возможностей.

Обследование текущей ситуации:

- в чем состоит текущая ситуация, если ее представить более детально;
- каковы ваши опасения, связанные с ней, и насколько они сильны;
- кто еще, кроме вас, может повлиять на рассматриваемое дело (направление);
- кто знает о вашем желании что-то сделать в рассматриваемом направлении;
- в какой мере лично вы контролируете результаты деятельности;
- кто еще контролирует результаты и в какой степени;
- какие действия вы предпринимали в данном направлении до сих пор;
- что не позволило вам сделать больше;
- какие (если они есть) внутренние препятствия или личное сопротивление существуют в связи с намечаемыми действиями;
- какие ресурсы у вас уже есть (мастерство, время, энтузиазм, деньги, поддержка);
- какие еще ресурсы могут вам понадобиться и каковы их источники?

Составление перечня возможностей:

- каковы все способы, с помощью которых вы можете подойти к разрешению проблемы;
- вы составили перечень всех альтернатив, больших и малых, дающих полное или частичное решение;
- что еще можно было сделать;
- что вы могли бы сделать, если бы имели больше времени, больший бюджет или были начальником;
- что вы могли бы сделать, если бы начали сначала, с чистого листа, с новой командой;
- хотели бы вы дополнить сделанные предложения;
- каковы достоинства и недостатки каждой из внесенных в перечень возможностей;
- какая из возможностей даст наилучший результат;
- какое из рассматриваемых решений в наибольшей степени обращено к вам или более всего приятно вам и какое - принесет вам наибольшее удовлетворение;
- что нужно сделать;
- какую возможность (возможности) вы выбираете для реализации;
- насколько выбранные варианты обеспечат достижение поставленных целей;
- каковы ваши критерии и способы измерения успеха;
- когда точно вы намереваетесь начинать и заканчивать каждый шаг действий;
- имеются ли внешние или внутренние факторы, противодействующие прохождению намеченных шагов, и в чем они заключаются;
- что вы сделаете, чтобы устранить эти внешние и внутренние факторы;
- кто должен знать о ваших планах;
- какая и от кого вам необходима поддержка;
- что и когда вы будете делать, чтобы добиться этой поддержки;
- что можно сделать, чтобы поддержать вас;
- как вы можете оценить свою уверенность в выполнении намеченных действий (по шкале от 1 до 10 баллов);
- что препятствует оценке 10 баллов;
- есть ли что-то еще, что вы хотели бы обсудить сейчас, или лучше закончить?

Коучинг - один из способов помощи другому человеку. Это своеобразный инструмент обучения посредством постановки вопросов, являющийся одним из подходов к обучению действием. Однако нужно знать, что данный метод будет работать только в том случае, если человек, который подвергается коучингу, готов брать на себя ответственность.

Прежде чем начать процесс коучинга, коуч должен заключить с участником своеобразный контракт. Заключение контракта может начаться так: я могу тебе помочь, если:

- а) ты готов взять на себя ответственность за свои слова и свое поведение;
- б) мы сможем встретиться несколько раз, если с первого раза коучинг не достигнет успеха.

Коуч должен сказать, что он ожидает от обучаемого как от участника процесса, участник, в свою очередь, тоже формулирует свои ожидания от сеанса коучинга и от коуча. Коуч может принимать или не принимать эти ожидания. В контракте также определяется тема обсуждения, т.е. то, о чем будет идти речь во время сеанса коучинга и что в результате хочет получить участник. Процесс коучинга должен закончиться заключением соглашения как части контракта, т.е. в конце сеанса следует предложить участнику, резюмировав все произошедшее, сформулировать для себя определенный план действий, причем действия должны быть конкретными.

Овладение искусством коучинга поможет раскрыть потенциал личности персонала в целях

максимизации производительности и эффективности деятельности. Сегодня коучинг признан более позитивной, эффективной и действенной методикой, чем просто обучение бизнесу. Коучинг - это и орудие, и сущность изменения культуры компании. Даже успешные менеджеры должны использовать методы коучинга. По словам Джона Уитмора, коучинг - это не только техника ведения дел в жестко определенных обстоятельствах, но и средство управления, способ обращения с людьми, стиль существования.

Конечно, нельзя утверждать, что коучинг является панацеей от всех бед. Но говорить о том, что он служит эффективным инструментом, безусловно, можно. При этом следует учитывать, что в большинстве случаев коучинг зачастую не означает, что будет получен мгновенный эффект, но в отличие от других методов развития и обучения стимулирует реализацию творческого потенциала персонала компании, повышает степень его адаптивности к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса, формирует гибкие навыки, тем самым он способствует масштабным бизнес-достижениям.

Основные результаты внедрения коучинга в компании для разных групп игроков представлены в табл. 11.2.

Таблица 11.2. Возможные результаты внедрения коучинга в компании

Основная группа игроков	Возможные результаты
Владельцы компании	Владельцы компании получают лояльный менеджмент и персонал. Резко повышается способность компании к материализации намерений (эффективность). Повышается интеллектуальный капитал компании (рыночная стоимость). Компания получает менеджмент пятого уровня (повышается конкурентоспособность). Создаются системы автоматического управления и контроля (безопасность прав владельцев). Компания не требует присутствия владельца. Владелец может чувствовать себя консультантом собственной компании. Создается благоприятная обстановка для отхода от дел владельца (при желании)
Менеджеры и персонал	Менеджеры и персонал считают цели компании своими личными целями (повышается производительность труда). Обретают спокойствие и уверенность в завтрашнем дне. Повышается самооценка и значимость личности
Компания	Компания приобретает все шансы стать "великой"

Изучая технологию коучинга, отметим, что сегодня этот метод уже не рассматривается как вспомогательное средство, а превратился в важный инструмент повышения уровня сотрудников компаний. Чаще всего эта технология применяется в кризисных ситуациях и в процессе организационных изменений.

Поскольку процесс организационного обучения с использованием технологий, основанных на действии, позволяет идентифицировать и решать сложные проблемы, результатом становится активная и сплоченная реакция всего коллектива на вызовы быстро меняющейся внешней среды, тогда достигается мультипликационный эффект обучения. Все это способствует формированию самообучающейся компании, которая направляет свои усилия на адаптацию миссии и стратегии организации к новым условиям, ориентируется на развитие личной эффективности сотрудников, на формирование системного видения и креативного мышления, выработку уникальных способов и нестандартных решений сложных организационных задач.

В связи с этим для автора представляют особый интерес модели "исследование действием" и "процессное консультирование" <1>. Суть исследования действием, являющегося одновременно и концепцией, и технологией, сводится к тому, что интервенции (вмешательство) в компании возможны для квалифицированных агентов изменения без предварительного изучения компании в том случае, если в ходе вмешательства тщательно анализируются все реакции и именно для данной компании

разрабатываются методы разрешения проблем и одновременно оптимизации всех процессов и отношений. Авторский подход заключается в том, что при данной технологии исследование и действие осуществляются параллельно, т.е. предпринимается действие (вмешательство в компанию), а затем анализируются его результаты, на основе которых планируется следующее вмешательство, и далее до тех пор, пока не наступит желаемое положение вещей. С точки зрения автора, модель исследования действием может стать базовой для проведения изменений в российских компаниях.

<1> Первый подход (исследование действием) был предложен К. Левиным (1946), второй - Э. Шайном [64, р. 129] и [91, р. 43]). Автор в своей практической деятельности в качестве консультанта по внедрению новых моделей организационного обучения развивает эти модели, адаптируя их к практике реальных компаний.

Технология процессного консультирования позволяет обосновать и объединить практику вмешательств в компанию. В отличие от традиционного (экспертного) консультирования <1> процессное предполагает тесное сотрудничество с ключевыми лицами ("владельцами" процессов) в ходе разработки и внедрения процессов организационных изменений, т.е. развитие компании происходит через развитие персонала. По мнению автора, применение такой технологии обусловлено в первую очередь тем, что процессы организационных изменений длительные, разрабатываемые программы требуют активной творческой корректировки и многоплановой работы с сотрудниками по вовлечению в процессы изменений и преодолению сопротивления.

<1> В процессе традиционного консультирования происходят интенсивная работа с документами, анализ ситуации экспертами и разработка проектов изменений - зачастую без привлечения ключевых сотрудников компании-клиента. Лицам, принимающим решения, предлагается на рассмотрение уже готовый проект, после согласования начинается его внедрение.

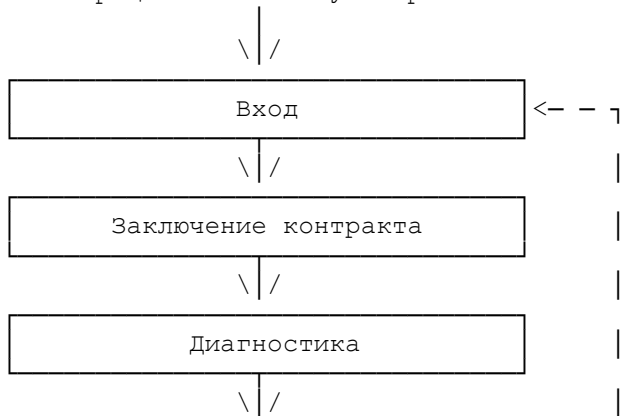
Как уже отмечалось, особенность процессного консультирования заключается в том, что мероприятия по изменениям выполняются с участием сотрудников компании: от диагностики и разработки проектов до их внедрения. В ходе консультирования проводятся обучение и передача методов наиболее эффективного управления компанией ее сотрудникам. Одновременно создаются условия для формирования новой организационной культуры.

Цель процессного консультирования состоит в создании саморазвивающейся компании, получении сотрудниками действенных инструментов для осуществления преобразований и последующего саморазвития. Организационное вмешательство опирается главным образом на позитивный подход, т.е. основано на вере в то, что большинство сотрудников и представителей высшего менеджмента стремятся к максимальному совершенствованию своих возможностей и развитию компании, а при создании определенных условий достигнут наилучших результатов и обеспечат вовлеченность в процесс изменений максимально большого числа сотрудников.

Основной упор делается на групповые и командные формы организации процесса, синергетику, научение в противовес внедрению, идентификацию системы организационных институций, построение новой организационной культуры. Технология процессного консультирования представлена на рис. 11.4.

Технология процессного консультирования

Фазы процессного консультирования



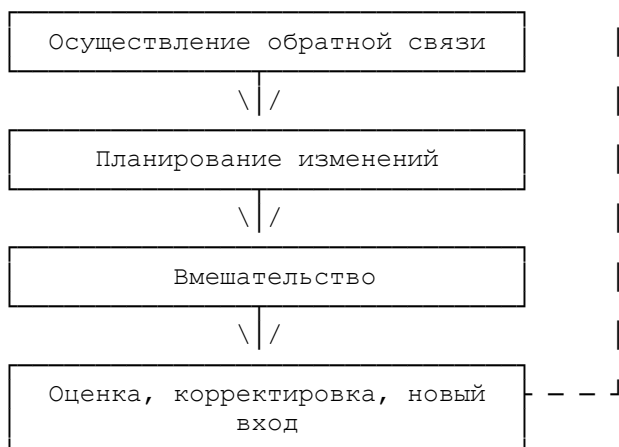


Рис. 11.4

Действие модели процессного консультирования направлено на активное вовлечение готовых к изменениям сотрудников, их обучение и превращение в агентов изменения. При этом необходимо повышать общую мотивацию сотрудников посредством формирования общего видения целей и будущего компании, а также увеличивать число агентов изменения. Для достижения синергетического эффекта используются разные модели обучения и группового взаимодействия, причем малые целевые группы рассматриваются как базовые институциональные единицы компании. Процессное консультирование предполагает определенные темп и цикличность вмешательства с минимальным нарушением протекающих в компании функциональных процессов. Оно следует за готовностью сотрудников к изменениям, что дает большие возможности для маневра и снижает вероятность ошибок. Долгосрочной целью процессного консультирования становится институционализация изменений.

Консультанты (как внешние, так и внутренние), а иногда команды, состоящие из внешних и внутренних консультантов, встречаются с руководством компании по инициативе с одной или другой стороны. После первичной встречи консультант оценивает готовность руководителей к изменениям, их мотивацию, идентичность заявленной проблемы реальности, возможности для построения рабочих отношений, базовые ценности руководителя и его команды. Клиент также оценивает возможность взаимодействия с командой консультантов, их опыт, знания, характер предыдущей практики, предлагаемую технологию выполнения работы. В случае положительного решения проводится определенное количество рабочих встреч по обсуждению заявленных проблем, уточнению технического задания, видению результата, установлению ответственности каждой из сторон, объема гонорара. Если организация действительно готова к изменениям, фаза контракта наступает достаточно быстро, хотя это тоже процесс, в ходе которого происходит обмен ценностями, формируются основные нормы и правила взаимодействия консультанта с клиентом.

Следующая фаза, которая называется диагностикой, состоит из трех и более этапов: сбора материала, его анализа, презентации результатов анализа (обратной связи). Иногда в ходе диагностики уже начинаются процессы работы над видением будущего состояния или обсуждение отдельных результатов. Объем диагностического исследования (исследования действием) зависит от поставленной задачи. При диагностике собирается информация о проблемных областях компании, при этом активно используются такие методы, как интервьюирование, наблюдение, анкетирование, тестирование, анализ документов, участие в мероприятиях, по необходимости - финансовый, маркетинговый и другой анализ. Чем большее число сотрудников клиентской организации вовлечено в интервью, тем больше будет сторонников будущего процесса изменений и больше альтернативных подходов и точек роста.

Процесс обработки данных предполагает наличие высокой квалификации. Обработанная информация предоставляется руководителю и (или) его команде или специально сформированным рабочим группам. В последнем случае этап предоставления информации состоит из трех последовательных шагов:

- 1) информирования о результатах;
- 2) организации и проведения дискуссии;
- 3) группового выявления ключевой проблемы и способов ее разрешения.

Отметим, что существующая организационная система зачастую служит серьезным препятствием для проведения процесса изменений. Перемены требуют создания новых систем. Эти системы могут

разрабатываться готовыми взять на себя ответственность, инициативными и творческими людьми при помощи инноваций и новых концепций, в том числе базирующихся на процессе обучения. Технологии, основанные на действии, - наиболее эффективный инструмент выявления таких людей в компании.

Проведение процессов изменений позволяет глубоко проникнуть в саму компанию и изменить ее. Развитие и обучение невозможно без изменения. Только изменение способно превратить компанию в современное сообщество, соответствующее требованиям завтрашнего дня. Для индивидуального и организационного развития, как и для развития всего общества, важно иметь мужество двигаться по этому пути, превращая компании в живые сообщества.

Action Learning и другие технологии, основанные на действии, позволяют сформировать систему новых организационных институций, существенно интенсифицировать процесс воспроизводства знаний в компании, создать предпосылки для развития человеческого, рыночного, структурного и потребительского капитала компании, т.е. всех главных структурных элементов интеллектуального капитала компании.

Выводы

1. Одной из наиболее эффективных технологий, основанных на действии, использование которой предлагается в авторской концепции развития человеческого капитала компании, является коучинг. Внедрение коучинга позволяет компаниям развить организационное знание, улучшить эффективность деятельности и повысить качество продуктов, ускоряет процесс продвижения компании к ее цели, помогая сосредоточиться на желаемом результате и открывая более широкий выбор бизнес-альтернатив.

2. Коучинг представляет собой развивающее обучение, причем развитие - ключевое понятие этой технологии, суть которой заключается в непрерывном осознанном развитии и росте. Овладение искусством коучинга поможет раскрыть потенциал личности персонала в целях максимизации производительности труда и эффективности деятельности. Сегодня коучинг признан более позитивной, эффективной и действенной методикой, чем просто обучение бизнесу. Это и орудие, и сущность изменения организационной культуры.

3. Поскольку процесс организационного обучения с использованием технологий, основанных на действии, позволяет идентифицировать и решать сложные проблемы, результатом становится активная и сплоченная реакция всего коллектива на вызовы быстро меняющейся внешней среды, вследствие чего достигается мультипликативный эффект обучения. Все это способствует созданию самообучающейся компании, которая направляет свои усилия на адаптацию своих миссии и стратегии к новым условиям, ориентируется на развитие личной эффективности сотрудников, формирование системного видения и креативного мышления, выработку уникальных способов и нестандартных решений сложных организационных задач.

4. Суть исследования действием, являющегося одновременно и концепцией, и технологией, сводится к тому, что интервенции (вмешательство) в компании возможны для квалифицированных агентов изменения без предварительного изучения компании в том случае, если в ходе вмешательства тщательно анализируются все реакции и именно для данной компании разрабатываются методы по разрешению проблем и одновременно оптимизации всех процессов и отношений.

5. Авторский подход заключается в том, что в случае применения данной технологии исследование и действие осуществляются параллельно, т.е. предпринимается действие (вмешательство в компанию), а затем анализируются его результаты, на основе которых планируется следующее вмешательство, и далее - до тех пор, пока не наступит желаемое положение вещей. С точки зрения автора, модель исследования действием может стать базовой для проведения изменений в российских компаниях.

6. Технология процессного консультирования позволяет обосновать и объединить практику вмешательств в компанию. В отличие от традиционного (экспертного) консультирования процессное предполагает тесное сотрудничество с ключевыми лицами ("владельцами" процессов) в ходе разработки и внедрения процессов организационных изменений, т.е. развитие компании происходит через развитие персонала. По мнению автора, применение такой технологии обусловлено в первую очередь тем, что процессы организационных изменений длительные, разрабатываемые программы требуют активной творческой корректировки и многоплановой работы с сотрудниками по вовлечению в процессы изменений и преодолению сопротивления.

7. Действие модели процессного консультирования направлено на активное вовлечение готовых к изменениям сотрудников, их обучение и превращение в агентов изменения. При этом необходимо повышать общую мотивацию сотрудников посредством формирования общего видения целей и будущего компании, а также увеличивать число агентов изменения. Долгосрочная цель процессного консультирования - институционализация изменений.

8. Action Learning и другие технологии, основанные на действии, позволяют сформировать систему новых организационных институций, существенно интенсифицировать процесс воспроизводства знаний в

компании, создать предпосылки для развития человеческого, рыночного, структурного и потребительского капитала компании.

Раздел V. ИСТОЧНИКИ ФОРМИРОВАНИЯ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА КОМПАНИИ

Глава 12. ИСТОЧНИКИ ФОРМИРОВАНИЯ РЫНОЧНОГО, СТРУКТУРНОГО И ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО КАПИТАЛА КОМПАНИИ

Согласно авторскому подходу основными формами развития человеческого капитала компании становятся рыночный, структурный и потребительский капитал, образующие в совокупности интеллектуальный капитал компании и выступающие в форме нематериальных активов. Проблема исследования роли нематериальных активов компании в достижении успеха на рынке необычайно актуализировалась в связи с тем, что за последние 35 лет произошли существенные изменения в структуре активов крупнейших компаний. Динамика изменения структуры активов компаний из числа признанных мировых лидеров рынка представлена в табл. 12.1 <1>.

<1> Таблица составлена на основе данных консалтинговой компании Interbrand.

Таблица 12.1. Динамика изменения структуры активов
крупнейших мировых компаний, %

Вид активов	1970 г.	1980 г.	1990 г.	2000 г.	2010 г.	2013 г.
Материальные активы	70	60	55	30	20	15
Нематериальные активы	30	40	45	70	80	85
В том числе: - бренды, торговые марки и другие объекты интеллектуальной собственности	15	18	20	30	36	40
- прочие нематериальные активы	15	22	25	40	44	45

Как видно из табл. 12.1, к 2013 г. доля материальных активов уменьшилась до 15%, тогда как значение нематериальных активов (знаний, навыков, ноу-хау, патентов, брендов) неуклонно растет. За указанный период их доля по сравнению с базисными показателями увеличилась более чем в 2,8 раза, в том числе капитал бренда <1> - почти в 3 раза. Но не все отрасли экономики в одинаковой степени подвержены таким изменениям. Для некоторых из них значение нематериальных активов оказывается меньшим, для других - большим. Но даже для таких отраслей, как тяжелая промышленность, вклад нематериальных активов существенно увеличился (табл. 12.2).

<1> Капитал бренда - совокупность активов или пассивов, связанных с марочным названием и символом, которая увеличивает или уменьшает ценность товара либо услуги для компании и ее клиентов.

Таблица 12.2. Структура активов
разных отраслей экономики, %

Отрасль экономики	Вид активов			
	материальные активы	нематериальные активы	бренды, торговые марки и другие объекты ИС <*>	прочие нематериальные активы

Тяжелая промышленность	70	30	5	25
Фармацевтика	30	70	30	40
Розничная торговля	60	40	20	20
Нефтяная промышленность	20	80	15	65
Информационный бизнес	10	90	40	50
Автомобильная промышленность	50	50	30	20
Банковский сектор	20	80	30	50
Производство продуктов и напитков	35	65	55	10
Производство предметов роскоши	15	85	70	15

<*> ИС - интеллектуальная собственность.

Анализ структуры активов компаний разных отраслей экономики наглядно показывает значение нематериальных активов, что требует уделить пристальное внимание исследованию проблемы источников формирования и увеличения рыночного, структурного и потребительского капитала компании.

Оценка и введение в структуру активов элементов рыночного капитала имеют большое значение, что подтверждается существенными изменениями в активах и структуре капитала ведущих мировых корпораций. Например, в 1970-х гг. "интеллектуальная доля" активов компаний составляла 3% стоимости продукции, сейчас - 70%, а к 2015 г. поднимется до 90%. Темпы роста мирового промышленного производства не превышают 2,5 - 3% в год, а темпы роста мировой торговли правами интеллектуальной собственности составили 12 - 14% в год, т.е. различаются более чем в 4,5 раза.

К концу 2013 г. мировая торговля объектами интеллектуальной собственности достигла размера более 133 млрд долл., в России - около 33 млн долл. В современных экономических условиях, особенно после вступления России во Всемирную торговую организацию, компетентность в организации работы с объектами интеллектуальной собственности тем более необходима - не только как препятствие промышленному шпионажу, но и в качестве существенного источника прибыли.

Как уже отмечалось, с точки зрения автора, рыночный капитал включает в себя часть нематериальных активов, относящихся к объектам интеллектуальной собственности (рис. 12.1).

Структура рыночного капитала компании

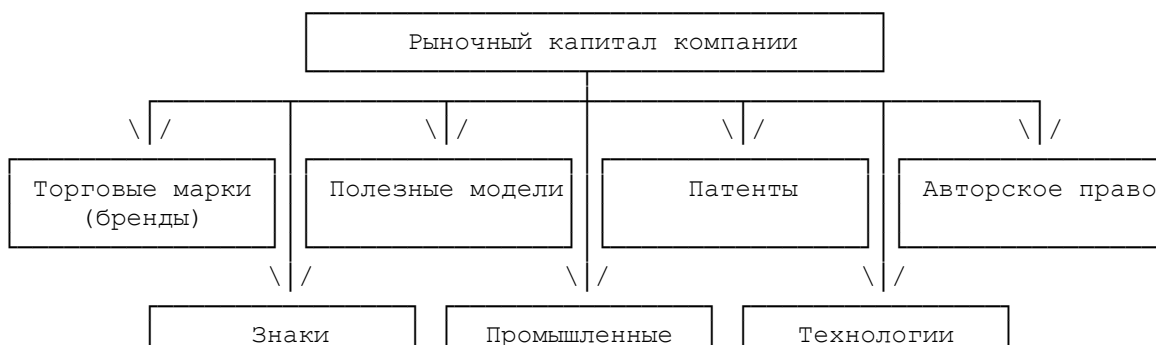




Рис. 12.1

Все объекты интеллектуальной собственности, созданные в компании, могут учитываться в структуре нематериальных активов. К таким объектам относятся фирменные марки и наименования, авторские права, лицензии и франшизы, патенты, торговые марки, технологии, рецепты, формулы, чертежи и прототипы, компьютерное программное обеспечение (при условии обособленности от аппаратных средств).

Рыночная капитализация компаний с сильными брендами напрямую связана со стоимостью их нематериальных активов <1>. Торговая марка или бренд - это товарный знак, к которому прибавляется то, что знают, думают и ожидают от него потребители, т.е. совокупность представлений покупателей по поводу продукта под конкретной маркой. Если эти представления положительные, то вероятность покупки такого товара увеличивается; если отрицательные, то снижается. Именно данная способность полностью неосознанных (нематериальных) представлений влиять на поведение покупателей (и в конечном счете на объем продаж) превращает бренд в реальную экономическую категорию. Подобная трактовка бренда, обособляющая его от просто товарного знака, открывает широкие возможности для объективной оценки его стоимости.

<1> Например, в рейтинге Interbrand, лидера в области создания, управления и оценки брендов, долгое время первую позицию занимал бренд компании Coca-Cola, составлявший более 60% рыночной стоимости компании. Эксперты считали, что эта тенденция будет сохраняться. Однако к концу 2013 г. он, прибавив за год всего 2%, сместился на 3-е место (79 213 млрд долл.), второе место заняла компания Google - 93,291 млрд долл. (+34%), 1-е место - у компании Apple - 98,316 млрд долл. (+28%). Стоимость самого дорогого российского бренда, компании "Газпром", составила 1 261 617 млн руб.

Для компании наличие известного бренда (капитала бренда) (см., например, [116]):

- формирует дополнительный поток денежных средств;
- облегчает привлечение новых потребителей, если бренд уже им знаком (гарантированное качество);
- создает известность имени бренда. Ощущаемое качество и ассоциации, связанные с брендом в сознании потребителей, усиливают степень приверженности бренду. Бренд позволяет установить премиум-цену, а значит, получить дополнительную прибыль;
- дает возможность дальнейшего расширения перечня продуктов под тем же брендом, что проще, чем создание новых брендов;
- создает конкурентные преимущества, что становится серьезным барьером для потенциальных и реальных конкурентов;
- снижает неопределенность для дистрибьюторов, предоставляет преимущество при размещении в торговых точках и весомую поддержку при проведении маркетинговых мероприятий.

Все эти факторы увеличивают цену бренда как нематериального актива. По мнению автора, в последние годы понятие стоимости бренда отождествляется, во-первых, с общей ценностью бренда как обособленного актива (если он продан или включен в бухгалтерский баланс); во-вторых, со степенью привязанности потребителей к бренду; в-третьих, с совокупностью впечатлений и ассоциаций у потребителей, вызываемых брендом. Эти три важные характеристики составляют ценность бренда, лояльность или устойчивость бренда, имидж, описание бренда. Ценность бренда, выраженная в денежном эквиваленте, служит, пожалуй, наиболее важной его чертой, поскольку в случае осуществления рыночных трансакций компании необходимо знать стоимость бренда и установить соответствующую цену его продажи [119].

В 2012 г. в России зарегистрировано более 40 тыс. торговых знаков. Более того, можно с уверенностью утверждать, что в стране появился ряд настоящих брендов, конкурирующих по узнаваемости с западными аналогами. Это значит, что российские компании приобрели новый нематериальный актив, которым можно эффективно пользоваться: продавать, покупать, "сдавать в аренду" и т.д. Но для того, чтобы получать прибыль от его использования, этот актив необходимо как можно точнее оценить. Проведение денежной оценки бренд-капитала компании означает возможность принять решение о его покупке или продаже, упорядочить учет рационального применения этого нематериального актива, эффективно распределить имеющиеся у компании ресурсы, добиться максимальной отдачи от них.

Специфика структуры прав на интеллектуальную собственность, включая бренды, позволяет широко

использовать ее объекты в финансово-экономической деятельности компании, в том числе:

- оптимизировать налог на прибыль;
- регулировать объем амортизационных отчислений и создавать фонды на приобретение новых объектов интеллектуальной собственности;
- увеличивать рыночную капитализацию и стоимость компании;
- увеличивать уставный капитал;
- оптимизировать соотношение разных видов активов;
- учитывать стоимость объектов интеллектуальной собственности при реорганизации, ликвидации или банкротстве компании;
- определять размер ущерба или размер компенсации в случае незаконного использования объектов интеллектуальной собственности, принадлежащих компании.

Экономический ущерб от нарушения прав на объект интеллектуальной собственности может складываться из двух частей:

1) непосредственного ущерба в виде выручки, полученной нарушителем при коммерческой реализации изделий, продукции, услуг, содержащих объекты интеллектуальной собственности;

2) косвенного ущерба, связанного с нанесением вреда "научно-техническому реноме" пострадавшей компании (право- или патентообладателя), выражающегося в том, что фирма-нарушитель перехватывает у компании инициативу, выходя на рынок с новой (идентичной) продукцией.

По мере развития экономики, внедрения новых технологий и выпуска наукоемкой продукции интеллектуальная собственность и нематериальные активы становятся одной из наиболее важных составных частей активов компании. Достаточно часто стоимость нематериальных активов компании превосходит стоимость всех ее материальных активов и является основным ресурсом в конкурентной борьбе. Это касается в основном компаний, владеющих известными товарными знаками или специализирующихся на рынке наукоемкой продукции, поскольку успех на рынке стимулирует деятельность разнообразных фирм-имитаторов [117].

Специфика защиты интеллектуальной собственности, связанной с брендом, заключается в том, что понятие "бренд" - маркетинговый, а не юридический термин, хотя в России нередко отождествляют понятия торговой марки (или торгового знака) и бренда. Пример Pringles наглядно иллюстрирует, что бренд не ограничивается только названием или логотипом торговой марки. Это связано с тем, что с юридической точки зрения большая часть брендов действительно защищена в режиме торговой марки, когда защищается само слово-название и государство гарантирует, что никто больше не будет иметь возможности использовать данное слово для обозначения своей продукции. Однако возможна ситуация, когда слово-название окажется незащищаемым. Тогда защищается только логотип или упаковка, набор графических элементов: шрифт, сочетания цветов, изображения и т.п. (так называемая защита в режиме промышленного образца) <1>.

<1> Помимо юридической защиты в режиме торговой марки или промышленного образца бренд может быть защищен в режиме патента (например, TetraPack). запатентовать можно какую-то технологию или рецептуру; очень распространено патентование на рынке медикаментов. Патентная защита имеет свои недостатки: при незначительном изменении рецептуры (например, шоколада) легко получить новый патент. К тому же ряд государств сквозь пальцы смотрят на нарушение международных патентных договоренностей местными предприятиями. С юридической точки зрения существует еще один вид защиты бренда - авторское право. Первые три вида защиты - регистрационные, а авторское право возникает по факту опубликования. Что считать фактом опубликования, а что нет, вопрос довольно тонкий и может решаться в суде [113].

Все объекты интеллектуальной собственности компании создаются благодаря определенным (немалым) интеллектуальным и материальным затратам, поэтому должны охраняться. Высокий спрос на товар или услугу со стороны потребителей, высокое качество продукции в сравнении с качеством продукции конкурентов - показатели конкурентоспособности на рынке. Однако если товар не защищен от воспроизведения (подделки), то ни о какой конкурентоспособности говорить не приходится. Если новаторские технологии, образцы продукции и товарные знаки компании не охвачены патентно-правовой охраной, то их может свободно использовать без ограничений любая другая компания.

Однако если они охраняются законом, то для предприятия-владельца эти имущественные права на объекты интеллектуальной собственности становятся нематериальными активами, приобретают конкретную стоимость и могут быть пущены в оборот или применяться только с разрешения владельца. При грамотном использовании нематериальные активы, входящие в состав рыночного капитала, могут стать серьезным, стратегически важным экономическим инструментом компании.

В отличие от рыночного структурный капитал (стратегия компании, организационная культура,

организация рабочего процесса, построение системы эффективного взаимодействия между подразделениями и сотрудниками компании, организационная структура и др.) непосредственно связан с конкретной компанией и вне этой компании теряет свою ценность.

Структурный капитал можно определить как формы, методы, системы (в том числе систему обучения), позволяющие эффективно осуществлять сбор, тестирование, организацию, фильтрацию, сохранение и распределение существующего знания (Т. Стюарт) [98, р. 111].

В соответствии с данным подходом использование структурного капитала позволяет привести имеющиеся знания сотрудников в систему и задействовать их наиболее эффективно, сделать знания конкретных сотрудников доступными для всех, хранить и передавать информацию с необходимой скоростью, достичь синергетического эффекта от совместной деятельности, т.е. может оказать стимулирующее воздействие на развитие организационного знания. Основное значение структурного капитала состоит в том, что он позволяет компании действовать на рынке более упорядоченно, надежно и качественно, а также формировать среду, в которой сотрудники компании легко общаются друг с другом.

Авторский подход к выделению компонентов структурного капитала представлен на рис. 12.2.

Основные компоненты структурного капитала компании

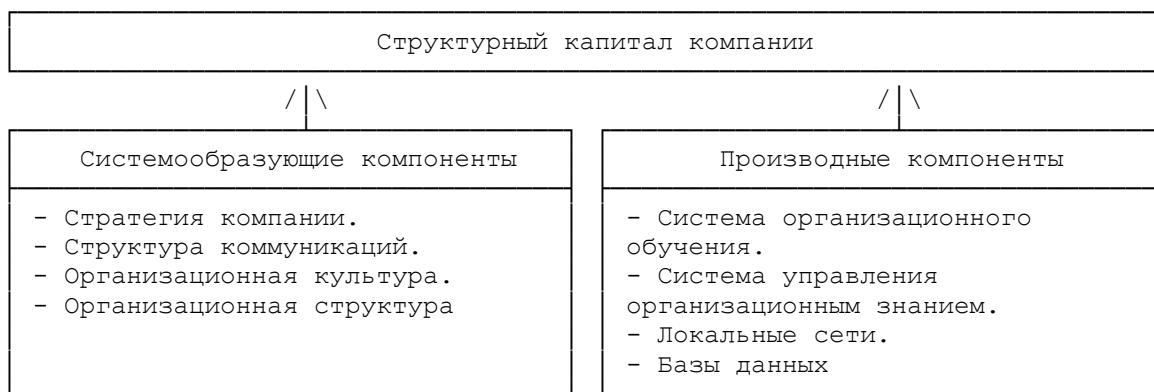


Рис. 12.2

При определении источников развития структурного капитала компании целесообразно проанализировать два его основных компонента: стратегию компании и организационную культуру. Подобный выбор обусловлен тем, что именно эти составляющие оказывают решающее воздействие не только на остальные компоненты структурного капитала, но и на стоимость (происходит ее увеличение) всех нематериальных активов компании. Кроме того, структурный капитал - проявление организационных способностей компании отвечать требованиям рынка, возможности их применения для создания новых ценностей и, подобно человеческому, имеет ценность только в контексте стратегических целей конкретной компании, которая определяется не наличием структурного капитала, а эффективностью его использования.

Отметим, что в рамках концепции самообучающейся компании произошло изменение подходов к разработке организационной стратегии, на основе чего были выдвинуты следующие положения.

1. Формирование стратегии в компании не может быть четким, упорядоченным и полностью контролируемым, поскольку приходится приспосабливаться к миру бизнеса, все более сложному для того, чтобы быть правильно и всесторонне воспринятым конкретным руководителем. Это положение подкрепляется тем, что на практике реально выполняются только 10% всех разрабатываемых планов.

2. Долгосрочное и бюрократически организованное планирование утрачивает свою роль, уступая место краткосрочным, поэтапным планам, возникающим в меру познания окружающей среды компанией и конкретными ее сотрудниками.

3. Краткосрочность планов не исключает важности идеи или общего видения будущего компании.

4. Для эффективного краткосрочного планирования и развития долгосрочного видения компания должна быть гибкой, способной реагировать на неожиданные изменения в окружающем ее мире, выявлять нечетко обозначенные возможности и учиться на своем и чужом опыте.

5. Роль лидера компании сводится не к определению рациональных стратегий, а к обеспечению условий коллективного познания.

6. Условия коллективного познания формируются благодаря внедрению децентрализованных

организационных структур, свободной коммуникации в самой компании и поощрению групповых методов работы.

Важность стратегии компании определяется тем, что, с одной стороны, она является частью структурного капитала компании и ее нематериальных активов, с другой - все нематериальные активы, чтобы успешно создавать ценность, должны быть приведены в соответствие со стратегией, поскольку нематериальные активы приобретают стоимость только в контексте стратегии, т.е. в зависимости от того, как активы способствуют достижению стратегических целей компании. Нематериальные активы не могут играть независимую стратегическую роль - для их эффективного использования необходима единая программа. Стратегическое соответствие и интеграция смогут обеспечить тот строительный материал, который лежит в основе формирования целей развития человеческого, рыночного, структурного и потребительского капитала компании.

Для того чтобы привести нематериальные активы компании в соответствие со стратегией и для их интеграции согласно авторской методике, необходимо выполнить следующие действия:

- описать нематериальные активы;
- привести нематериальные активы в соответствие со стратегией и провести их интеграцию;
- определить степень стратегического соответствия нематериальных активов.

Компании вообще возникают потому, что в макромире сложились все необходимые и достаточные условия для их появления, меняются по мере смены их окружения и исчезают, если перестали действовать эти условия. Немногим из них удается улавливать направления внешних изменений и выживать благодаря или вопреки внешним обстоятельствам. Так, оптимально сформированная структура компании может существенно усилить ее рыночные позиции.

Структурный капитал - важный источник прибыли, поэтому компании должны уделять пристальное внимание его развитию. Прирост структурного капитала достигается за счет совершенствования существующих организационных структур, создания новых (например, открытия новых, инновационных фирм), развития общей культуры инновационного производства и предпринимательства, расширения базы знаний. Структурный капитал увеличивается в ходе разработки и реализации конкретных управленческих решений, эффективность которых зависит от качеств и знаний сотрудников компании. Процесс изменения стоимости структурного капитала показан на рис. 12.3.

Процесс увеличения стоимости структурного капитала компании

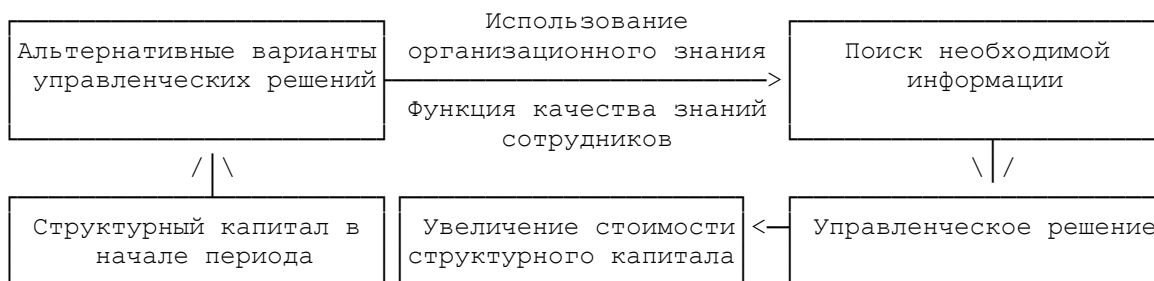


Рис. 12.3

Данный процесс в какой-то мере носит циклический характер, так как должен осуществляться постоянно, по возможности предшествуя реактивным изменениям внешней среды. Кроме того, развитие структурного капитала компании непосредственно включается в процесс изменения всей организационной системы.

Более существенное увеличение структурного капитала компании происходит при инициации и проведении процесса институциональных организационных изменений, направленного на изменение поведения людей <1>, в рамках обучающей стратегии <2>, посредством обучающего подхода. Этот подход основан на положении, согласно которому изменения лучше всего реализуются, если будут сконцентрированы на способности человека обучаться. Никто не знает, что будет завтра, поэтому самое лучшее, что можно сделать, - это использовать уникальную способность человека обучаться в процессе решения проблем.

<1> В отличие от процесса изменений, подразумевающего реконструирование всего бизнес-процесса, т.е. связанного с изменением системы, который требует проектного подхода, когда определяются конкретные цели, конкретный график действий выполняется с привлечением группы

специалистов, а все решения принимает руководство компании.

<2> Имеются три основные стратегии проведения изменения: силовая, рациональная и обучающая. Зачастую в процессе изменений используются все три стратегии, однако их удельные веса могут существенно различаться в зависимости от подхода, применяемого конкретным менеджером.

Примечание. Кроме обучающего существует еще четыре подхода: подход, базирующийся на утверждении о том, что мы должны четко делать прогнозы, в соответствии с которыми необходимо разработать конкретный план действий; "гуманистический" подход, основанный на том, что изменить компанию можно только посредством изменения отношений сотрудников друг к другу и к руководству (этот подход предполагает создание условий, при которых все сотрудники компании были бы заинтересованы в проведении изменений); подход, согласно которому изменения происходят постоянно и представляется невежественным утверждение о том, что мы можем управлять изменениями, поскольку изменение представляет собой очень сложное явление (единственное, что мы можем сделать, - это очень тщательно наблюдать за процессом изменений и выбирать в нем позитивные моменты и результаты, на которые следует обратить внимание и которые мы с успехом могли бы использовать (это философия постоянных изменений)); подход, основанный на том, что изменения возможны только в том случае, когда мы проводим определенную силовую политику (эта точка зрения предполагает следующее: для того чтобы заставить людей двигаться, необходимо использовать силу. Данный подход предусматривает создание объединений (коалиций) с ключевыми сотрудниками, чья поддержка нам необходима. В обмен на такую поддержку этим сотрудникам обещаются вознаграждение и бонусы, и таким образом вы вступаете в борьбу интересов).

В процессе проведения институциональных организационных изменений выделяют четыре основных процесса (рис. 12.4).

Структура процесса институциональных организационных изменений

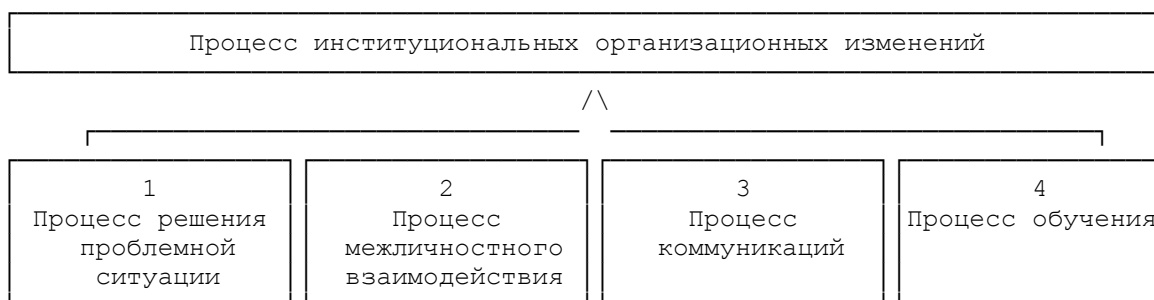


Рис. 12.4

Понятие "изменение" подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия в ситуации, человеке, рабочей группе, организации или взаимоотношениях. Также изменением можно считать процесс смены одного состояния другим. Изменения в компании могут касаться любого аспекта (фактора), т.е. всей совокупности институциональных переменных <1>, к которым относятся:

- основная структура: меняются характер и уровень деловой активности, правовая структура, собственность, источники финансирования компании, организуются слияния, разделения, совместные предприятия или проекты;
- задачи деятельности: меняются ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, появляются новые рынки, клиенты и поставщики;
- применяемая технология: меняются оборудование, материалы и энергия, технологические и информационные процессы;
- управленческие процессы и структуры: меняется внутреннее содержание организации, трудовых процессов, процессов принятия решений, информационных систем;
- организационная культура: меняются ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства;
- человеческий фактор: меняются отношения руководства и подчинения, уровень компетентности,

мотивация, модели поведения и эффективность работы;

- эффективность работы компании: меняются финансовые, экономические, социальные аспекты ее деятельности, престиж в глазах общественности и деловых кругов.

<1> Здесь под совокупностью институциональных переменных подразумеваются общеорганизационные факторы, которые оказывают влияние на развитие структурного капитала и системы социально-трудовых отношений в компании.

Таким образом, в процессе институциональных организационных изменений происходит изменение во всех институциональных переменных, от которых непосредственно зависит успешная работа компании. Причем главная роль отводится процессу организационного обучения как основному фактору развития и увеличения организационного знания. В процессе институциональных организационных изменений предлагается использовать технологии, основанные на действии. Как показал опыт, наиболее эффективны группы по обучению действием, работа которых способна преодолеть основные препятствия в ходе организационных изменений.

На практике при осуществлении реального процесса изменений встречаются три основных препятствия. Первое: процесс изменения не всегда соответствует потребностям субъектов социально-трудовых отношений, поскольку обычно связан с внутриорганизационными изменениями. Второе: все работники, которые должны проводить последовательные изменения в своем рабочем процессе, реально никак не вовлечены в сам процесс и остаются от него в стороне. Для успеха процесса необходимы совместные согласованные действия всех, кого затрагивают изменения. Третье: существующая организационная структура не соответствует процессу изменений. Преодолеть названные препятствия можно при помощи трех основных инструментов, которые действуют на трех уровнях изменения в компании (А. Бекман) <1>, что представлено на рис. 12.5.

<1> Подробное описание эффективного процесса организационных изменений представлено в [135].

Структура проведения институциональных организационных изменений

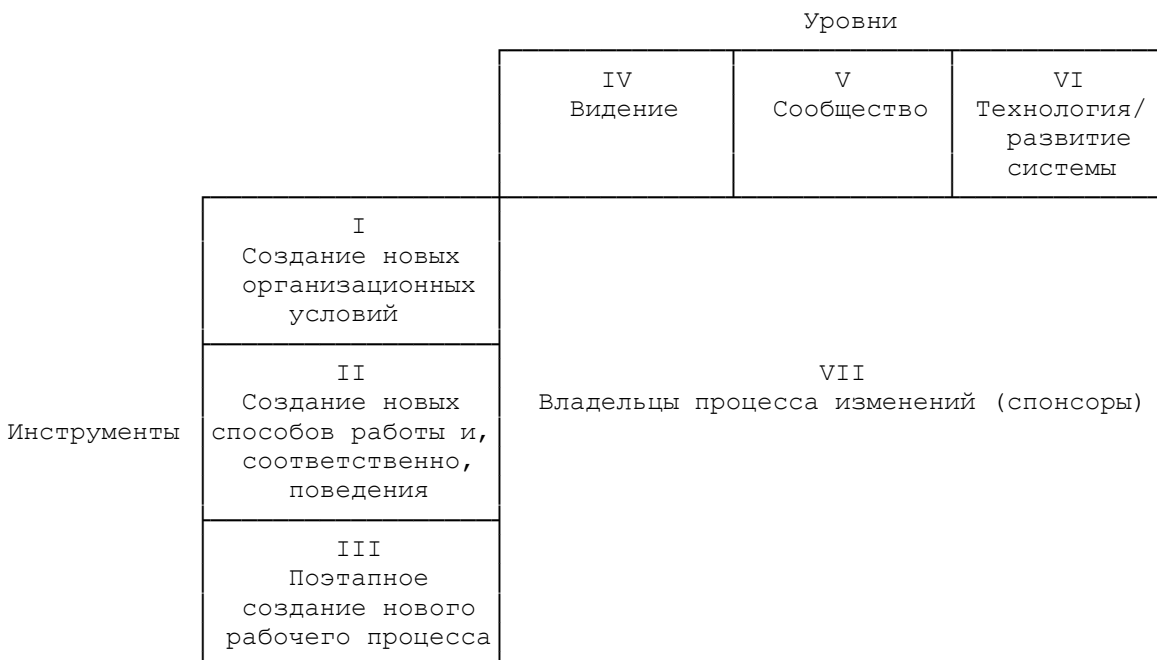


Рис. 12.5

Для того чтобы охватить все три указанных уровня, необходимы разные методы приближения к вопросам изменения, которые обычно распространяются на все организационные структуры, системы и процедуры. Изменения на этих трех уровнях могут проходить наиболее эффективно, если процесс

изменения совпадает с общим процессом управления в компании. В связи с этим для успешного осуществления изменений следует создать в компании группы обучения действием, которые будут работать по принципу, представленному на рис. 12.6.

Принцип работы групп по обучению действием в процессе
проведения институциональных организационных изменений



Планирование и осуществление следующего действия

Рис. 12.6

В данном контексте обучение - это достижение (О. Донненберг) <1> развития навыков, расширения знаний, а также развития и усовершенствования внутриорганизационного (группового) взаимодействия.

<1> Отмар Донненберг настаивает на использовании именно слова "достижение". Подробное описание стратегии организационных изменений см. в [135].

В такой трактовке изменение способствует организационному развитию, которое понимается как процесс планирования, инициирования и осуществления организационных изменений с привлечением широкого круга участников, что в первую очередь требует изменения взглядов, ценностных представлений и модели поведения сотрудников компании. Организационное развитие определяется как долгосрочный, тщательный, всеобъемлющий процесс изменения и развития компании и работающих в ней людей. Процесс основан на обучении всех сотрудников путем прямого взаимодействия и передачи практического опыта. Цель таких изменений заключается в одновременном совершенствовании организационной культуры, выработке эффективной стратегии, модернизации структуры компании и модели социально-трудовых отношений, оптимизации бизнес-процессов и, как следствие, в усилении рыночной позиции компании.

Главная задача управления структурным капиталом - сделать знания сотрудников собственностью компании и сохранить их в этом качестве. Результатом станет повышение производительности труда компании. В рамках оценки структурного капитала компании наибольший интерес представляет запас организационного знания, в том числе технические и технологические виды знаний. Чтобы иметь рыночное преимущество, любая компания должна обладать соответствующим банком знаний. Кроме того, развитие структурного капитала обеспечивает возможность увеличить потребительский капитал, что важно для достижения высоких финансовых показателей компании, повышения ее ценности и рыночной капитализации.

Потребительский капитал компании - это отношения компании с потребителями ее продукции, поскольку потребительский капитал, с одной стороны, имеет непосредственное отношение к компании, с другой стороны, направлен на область ее взаимодействия с внешней бизнес-средой. К этой области в первую очередь относится система построения взаимоотношений с поставщиками и потребителями, в которых ключевую роль должны играть отношения с клиентами <1>. Потребительский капитал обеспечивает осведомленность покупателей об отличительных особенностях компании, характере ее деятельности, уникальных достоинствах товара (продукта). Использование потребительского капитала связано с созданием эффективных каналов распределения продукта, обеспечивающих увеличение количества повторных сделок. Развитие потребительского капитала компании связано с использованием эффективных маркетинговых, рекламных и PR-технологий.

<1> Традиционно в качестве основных характеристик потребительского капитала рассматриваются его глубина (степень проникновения), ширина (распространение) и постоянство (покупательская приверженность), уверенность в том, что потребители и впредь будут отдавать предпочтение данной компании.

На рис. 12.7 представлена структура потребительского капитала компании.

Структура потребительского капитала компании

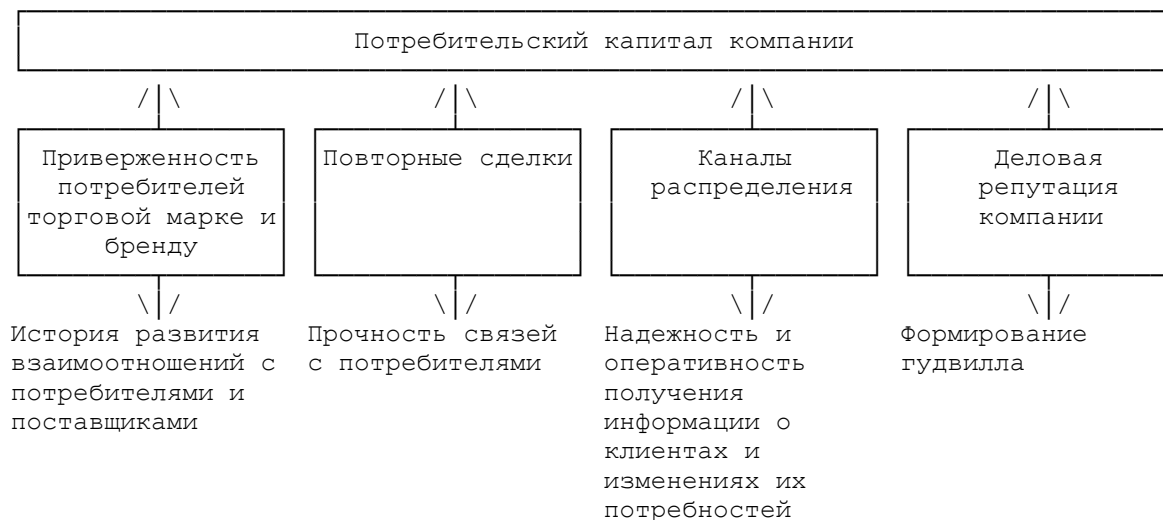


Рис. 12.7

Потребительский капитал компании в отличие от структурного гораздо легче поддается учету. Верность торговой марке, например, представляет собой форму потребительского капитала, для которой существует четкая методика оценки. Это делается путем подсчета надбавки, которую покупатели согласны платить за фирменный продукт, предпочитая его другим. Чем больше экономическая мощь заказчиков и клиентов компании, тем большим потребительским капиталом она обладает, поскольку потребители наряду с материальными фондами, человеческим, рыночным и структурным капиталом составляют главное богатство компании.

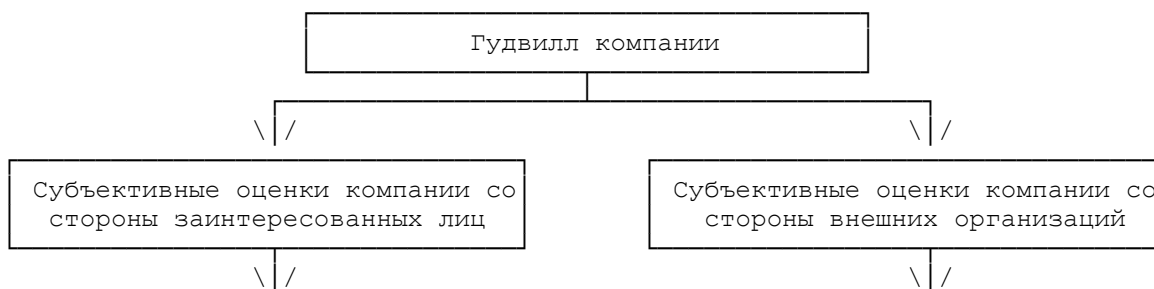
Важным элементом структуры потребительского капитала компании является гудвилл - нематериальный актив, возникающий благодаря наименованию, репутации, наличию постоянной клиентуры, местоположению, продуктам и другим аналогичным факторам, которые нельзя выделить и (или) оценить в отдельности, но которые создают экономические выгоды.

Отметим следующие характеристики этого нематериального актива:

- не имеет материально-вещественной формы;
- присущ конкретной компании и неотделим от нее;
- возникает в тех случаях, когда компания получает некоторые преимущества, обеспечивающие в будущем стабильные и высокие прибыли, превышающие средний уровень по отрасли;
- играет важную роль в повышении рыночной капитализации компании;
- получает реальную рыночную оценку только при продаже компании.

На практике гудвилл анализируют по нескольким составляющим (рис. 12.8), поскольку он представляет собой сложную систему нематериальных ресурсов.

Структура организационного гудвилла



- акционеров;
- стейкхолдеров;
- персонала компании

- потребителей;
- поставщиков;
- инвесторов и кредиторов;
- властных структур

Рис. 12.8

Отметим, что структура гудвилла компании динамична и подвержена изменениям, являющимся реакцией на перемены во внешней и внутренней бизнес-среде компании, поэтому при оценке гудвилла следует учитывать такое специфическое влияние.

Потребительский капитал - это сумма дисконтированных жизненных ценностей всех потребителей компании. Это выгоды и доходы, которые компания получает непосредственно от контрагентов, подрядчиков, заказчиков, партнеров и др. Прирост потребительского капитала представляет собой привлечение новых заказчиков и партнеров, упрочение отношений с прежними, повышение имиджа компании в глазах клиентов, обмен опытом с покупателями продукции. Развитие потребительского капитала возможно только в рамках ориентированной на клиентов компании, для которой характерны: ориентация всех подразделений компании на потребителя; осуществление действий, направленных непосредственно на потребителей; знание деятельности конкурентов и их преимуществ; упор на совершенствование товара. Концепция ориентации на потребителя может рассматриваться как соответствие или превышение ожиданий покупателя, поскольку ожидания зависят от выбора, предложенного покупателю.

Как видим, развивая и совершенствуя все четыре вида капитала (человеческий, рыночный, структурный и потребительский), поддерживая между ними оптимальный баланс, компания сможет получить синергетический эффект и добиться великолепных результатов в своей отрасли бизнеса, а также получить стабильный высокий доход и возможность успешного, поступательного развития в будущем.

Выводы

1. Анализ структуры активов компаний разных отраслей экономики наглядно показывает значение нематериальных активов, что требует уделить пристальное внимание исследованию проблемы увеличения рыночного капитала компании, который, с точки зрения автора, включает в себя часть нематериальных активов, относящихся к объектам интеллектуальной собственности: патенты, торговые марки (бренды), знаки обслуживания, технологии, полезные модели, промышленные образцы, авторское право.

2. Все объекты интеллектуальной собственности, созданные в компании, могут учитываться в структуре нематериальных активов. К таким объектам относятся фирменные марки и наименования, авторские права, лицензии и франшизы, патенты, торговые марки, технологии, рецепты, формулы, чертежи и прототипы, компьютерное программное обеспечение (при условии обособленности от аппаратных средств). Рыночная капитализация компаний с сильными брендами напрямую связана со стоимостью их нематериальных активов.

3. Специфика структуры прав на интеллектуальную собственность позволяет широко использовать объекты интеллектуальной собственности в финансово-экономической деятельности компании:

- а) оптимизировать налог на прибыль;
- б) регулировать объем амортизационных отчислений и создавать фонды на приобретение новых объектов интеллектуальной собственности;
- в) увеличивать рыночную стоимость компании;
- г) увеличивать уставный капитал;
- д) оптимизировать соотношение активов;
- е) учитывать стоимость объектов интеллектуальной собственности при реорганизации, ликвидации или банкротстве компании;
- ж) определять размер ущерба (или компенсации) в случаях незаконного использования объектов интеллектуальной собственности, принадлежащих компании.

4. Все объекты интеллектуальной собственности компании создаются благодаря определенным (немалым) интеллектуальным и материальным затратам, поэтому должны охраняться. Для компании-владельца эти имущественные права на объекты интеллектуальной собственности становятся нематериальными активами, приобретают конкретную стоимость и при грамотном их использовании могут

стать серьезным стратегически важным экономическим инструментом компании.

5. Структурный капитал, включающий в себя стратегию компании, организационную культуру, организацию рабочего процесса, построение системы эффективного взаимодействия между подразделениями и сотрудниками компании, организационную структуру, непосредственно связан с конкретной компанией и вне этой компании теряет свою ценность. Основное значение структурного капитала состоит в том, что он позволяет компании действовать на рынке более упорядоченно, надежно и качественно, а также формировать среду, в которой сотрудники компании легко общаются друг с другом.

6. Структурный капитал - это проявление организационных способностей компании отвечать требованиям рынка, возможности их использования для создания новых ценностей и, подобно человеческому, имеет ценность только в контексте стратегических целей конкретной компании, которая определяется не его наличием, а эффективностью применения.

7. При определении источников развития структурного капитала компании целесообразно сконцентрировать внимание на анализе двух его основных компонентов: на стратегии компании и организационной культуре, поскольку именно эти составляющие оказывают воздействие не только на остальные компоненты структурного капитала, но и на развитие внутриорганизационной модели социально-трудовых отношений, что приводит к увеличению стоимости всех нематериальных активов компании.

8. Важность стратегии компании определяется тем, что, с одной стороны, она является частью структурного капитала компании и ее нематериальных активов, с другой - все нематериальные активы, чтобы успешно создавать ценность, должны быть приведены в соответствие стратегии. Стратегическое соответствие нематериальных активов и их интеграция смогут обеспечить строительный материал для формирования целей развития человеческого, рыночного, структурного и потребительского капитала компании.

9. В целях приведения нематериальных активов компании в соответствие стратегии и их интеграции согласно авторской методике необходимо выполнить следующие действия:

- а) описать нематериальные активы;
- б) привести нематериальные активы в соответствие стратегии и провести их интеграцию;
- в) определить степень стратегического соответствия нематериальных активов.

10. Основная задача управления структурным капиталом - сделать знания сотрудников собственностью компании и сохранить их в этом качестве. Результатом станет повышение производительности труда в компании. В рамках оценки структурного капитала компании наибольший интерес представляет запас организационного знания, поскольку, чтобы получить рыночное преимущество, компания должна обладать соответствующим банком знаний. Развитие структурного капитала обеспечивает возможность роста потребительского капитала, что является важным условием достижения высоких финансовых показателей компании и увеличения ее рыночной капитализации и стоимости.

11. Потребительский капитал компании - это отношения компании с потребителями ее продукции, что обеспечивает осведомленность покупателей об отличительных особенностях компании, характере ее деятельности, уникальных достоинствах товара (продукта). Использование потребительского капитала связано с созданием эффективных каналов распределения продукта, обеспечивающих увеличение количества повторных сделок. Развитие потребительского капитала компании связано с использованием эффективных маркетинговых, рекламных и PR-технологий.

12. Потребительский капитал компании состоит из следующих элементов: приверженности покупателей марочным названиям (истории взаимоотношений с потребителями и поставщиками), каналов распределения (связей с потребителями), повторных сделок (информации о потребителях), деловой репутации компании (формирования гудвилла).

13. Важным элементом структуры потребительского капитала компании является гудвилл - нематериальный актив, возникающий благодаря наименованию, репутации, наличию постоянной клиентуры, местоположению, продуктам и другим аналогичным факторам, которые нельзя выделить и (или) оценить по отдельности, но которые создают экономические выгоды. Основные характеристики гудвилла: отсутствие материально-вещественной формы; неотделимость от конкретной компании; проявляется при получении компанией преимуществ, превышающих средний уровень по отрасли; определение реальной денежной оценки только при продаже компании.

14. Потребительский капитал - сумма дисконтированных жизненных ценностей всех потребителей компании. Это выгоды и доходы, которые компания получает непосредственно от контрагентов, подрядчиков, заказчиков, партнеров и др. Прирост потребительского капитала представляет собой привлечение новых заказчиков и партнеров, упрочение отношений с прежними, повышение имиджа компании в глазах клиентов, обмен опытом с покупателями продукции.

15. Развитие потребительского капитала возможно только в рамках ориентированной на клиентов

компании, для которой характерны: ориентация всех подразделений компании на потребителя; осуществление действий, направленных непосредственно на потребителей; знание работы конкурентов и их преимуществ; упор на совершенствование товара. Концепция ориентации на потребителя может рассматриваться как соответствие или превышение ожиданий покупателя, поскольку ожидания зависят от выбора, предложенного покупателю.

Глава 13. ПРОБЛЕМЫ ИЗМЕРЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА КОМПАНИИ

Впервые с необходимостью оценки интеллектуального капитала столкнулись некоторые интеллектуальные информационно насыщенные компании в США, когда привлекали внешние инвестиции для своего развития. Инвесторы не были склонны вкладывать финансовые средства в подобные предприятия с малыми объемами материальных фондов. Возникла необходимость измерять нематериальные активы компании, что способствовало бы направлению на их развитие дополнительных инвестиционных потоков. Главная цель разработки и внедрения методик (систем) измерения интеллектуального капитала заключается в идентификации и использовании активов, которые зачастую остаются нераспознанными, поскольку наиболее крупных инвесторов интересуют непосредственные связи между публикуемыми учетными данными и ценами акций, а также различия между балансовой стоимостью активов и реальной рыночной стоимостью компаний.

В качестве одной из главных побудительных причин разработки систем оценки интеллектуального капитала компании можно назвать:

- стремление устранить внутренние источники неэффективности работы компании;
- необходимость измерять интеллектуальный капитал для формулирования и реализации организационной стратегии.

Основной проблемой измерения интеллектуального капитала компании становится то, что в настоящее время при анализе влияния нематериальных активов на результаты деятельности компании происходит их оценка по разным направлениям: оценка индивидуального человеческого капитала, оценка рыночного капитала, оценка структурного капитала, оценка потребительского капитала и оценка интеллектуального капитала компании в целом. Таким образом, эта оценка не имеет комплексного характера, поскольку традиционно каждый вид капитала оценивается в отдельности, и, кроме того, может быть проведена оценка интеллектуального капитала компании в целом.

В западной традиции сложились три подхода к измерению человеческого капитала.

Согласно первому подходу человек не только носитель профессиональных и трудовых навыков, знаний и способностей, требующих соответствующих инвестиций (так называемый неосязаемый капитал), но и объект вложений в него как социально-биологическое существо (осязаемый капитал). Например, Дж. Кендрик оценивал масштабы осязаемого капитала как сумму аккумулированных издержек, связанных с содержанием детей до трудоспособного возраста. Альтернативные оценки основаны на накопленных за определенное время (например, до завершения периода трудоспособности) вложениях в медицинское обслуживание населения. Неосязаемый капитал оценивается как накопленная стоимость инвестиций в образование и профессиональные навыки человека. По Дж. Кендрику, интеллектуальный, или образовательный, капитал уже в конце 1960-х гг. в США составлял 86% стоимости неосязаемого капитала, а весь человеческий капитал обеспечивал около 50% валового капитала страны.

Второй, более распространенный подход состоит в оценке человеческого капитала лишь как суммы накопленных инвестиций (с поправкой на амортизацию) в навыки и образование людей. Это обосновано тем, что в условиях рынка труда человек продает свои способности, но не самого себя, поэтому расходы на воспроизводство семьи не превращаются в капитал.

Третий подход - выделение наряду с интеллектуальным и социально-биологическим (осязаемым) компонентами человеческого капитала его социального компонента. Последний проявляется в моральном состоянии общества, прочности социальных, в том числе семейных, отношений, социально-психологическом климате (оптимистичный или депрессивный настрой), что влияет на формирование системы мотивов и потребностей, определенного уровня социально-экономической мотивации, производительности труда, трудовой и предпринимательской активности, организационной инициативы и ответственности. Стоимость такого социального капитала определяется через оценку капитализации дополнительного дохода, полученного в результате наличия (использования) этого капитала.

Чаще всего человеческий капитал измеряется в структуре оценки стоимости национального богатства страны. Для этой цели проводится оценка стоимости основных активов, которые включают в себя воспроизводимый капитал, природный капитал, человеческий капитал. В воспроизводимый капитал наряду с основными фондами народного хозяйства и финансовыми активами входят нематериальные

активы и интеллектуальная собственность. Человеческий капитал рассматривается как приобретенные знания, навыки, способности, энергия и мотивация, которыми наделены человеческие существа и которые могут использоваться в течение определенного периода в процессе производства товаров и услуг и увеличения совокупного национального богатства.

В рамках данного подхода человеческий капитал измеряется в двух направлениях, при этом подсчитываются:

а) затраты на производство человеческого капитала (прямые затраты на обучение, приобретение профессиональных навыков, смену места жительства и работы, предполагающую потерю доходов, моральный ущерб, связанный с получением образования, поиском работы, миграцией, затратами на здравоохранение);

б) доходы, полученные от эффективного функционирования национальных систем образования, здравоохранения.

Для характеристики качества человеческого капитала (уровня качества, численности) используется система показателей. Это интегральные, частные, натуральные и стоимостные показатели. Стоимость человеческого капитала оценивается на основе затрат, понесенных на макро- и микроуровнях <1>. Имеются разные методологические подходы к проведению практических расчетов значений показателей человеческого капитала в соответствии с расширительной концепцией национального богатства (Дж. Кендрик).

<1> На макроуровне рассматриваются социальные трансферты, оказываемые населению и в натуральной, и в денежной форме, а также льготное налогообложение, которое является целевыми затратами государства. К подобным затратам относятся затраты домашних хозяйств на сохранение и восстановление человеческого капитала. Микроуровень - это размер затрат компании по восстановлению ее человеческого капитала, в том числе затраты на повышение квалификации уже принятых работников; медицинское обследование; оплата больничных листов; затраты по охране труда; добровольное медицинское страхование, оплаченное компанией; оплата медицинских и других социальных услуг за работника компании; затраты на благотворительную помощь социальным институтам и т.д.

Примечание. Дж. Кендрик предложил при определении величины накопления инвестиций в человека использовать метод непрерывной инвентаризации. Свою методологию расчетов он построил на базе детальной статистической информации США. Техника Кендрика сводится к определению затрат семьи и общества по следующим видам: содержанию детей до достижения ими трудоспособного возраста и получения определенной специальности, переподготовке, повышению квалификации, миграции рабочей силы, здравоохранению и т.п. Наряду с этими затратами учитываются вложения в жилищное строительство, запасы товаров в семьях, а также затраты на НИОКР.

Общепринято для расчета экономической эффективности вложений средств в человеческий капитал учитывать жизненно важные показатели, характеризующие социально-экономическую обстановку в стране (регионе). Таким показателем выступает ВВП для всей страны или ВРП - для региона. Многие экономисты считают, что затраты, произведенные в целях увеличения в дальнейшем производительности труда и способствующие росту в будущем доходов индивида, должны называться "инвестиции в человеческий капитал". В связи с этим, рассматривая вопросы инвестирования в человеческий капитал, традиционно исследователи особое внимание уделяют инвестициям в капитал образования <1>. Как правило, в данном случае для оценки человеческого капитала используют следующие показатели: совокупный уровень охвата населения образованием (т.е. доля населения, получающего среднее образование); среднее количество лет завершено образования для взрослого населения; доля рабочей силы или взрослого населения, имеющего начальное, среднее или высшее образование, или оценки качества образования на основе результатов тестов либо обследований учащихся.

<1> Этой теме посвящены работы Г. Беккера, У. Боуэна, Л. Самуэльсона, В. Нордхауса, Г. Псахаропулоса, Л. Туроу, М. Фишера, Т. Шульца и др.

Однако на практике при анализе влияния названных показателей на экономический рост возникают следующие основные проблемы:

- роль человеческого капитала может быть скрыта из-за его взаимодействия с другими факторами: адаптацией к новым технологиям, совершенствованием организации труда, повышением качества рабочих мест, использованием новых поколений оборудования, внедрением в рабочие процессы компаний современных информационных и коммуникационных технологий, более эффективным размещением физического капитала;

- уровень завершеного образования - неудовлетворительный показатель с точки зрения роли знаний и навыков, поскольку наличие диплома не свидетельствует о профессионализме работника и, как следствие, не может служить гарантией получения работы по специальности, установления определенного уровня дохода и наличия у работника требуемого уровня интеллектуального и трудового потенциала.

Из сказанного можно сделать вывод: особый интерес до настоящего времени вызывал фактор влияния образования в качестве компонента совокупного человеческого капитала и образовательного процесса на рост "капитализации человека", улучшение его здоровья, социального и материального благосостояния.

Одной из самых разработанных является оценка индивидуального человеческого капитала. В настоящее время предлагаются разные методики оценки индивидуального человеческого капитала, например система показателей Т. Стюарта, в числе которых можно назвать:

- новизну реализуемой компанией продукции;
- отношение персонала к работе;
- стаж, текучесть кадров, уровень образования;
- характеристики качества, в частности наличие у персонала качеств, которые наиболее ценятся клиентами.

Система показателей оценки индивидуального человеческого капитала, предложенная Стюартом, имеет рациональные основания и в известной степени может быть применена на практике. Так, установлено, что продуктом использования человеческого капитала является новизна. Статистический показатель новизны продукции компании - удельный вес новых видов продукции в общем объеме продукции компании, который определяется как отношение общей стоимости новых видов продукции <1> (объемов продаж) в действующих ценах к общему объему произведенной (проданной) продукции и выражается в процентах. Таким образом, показатель новизны реализуемой продукции можно достаточно точно подсчитать и с его помощью оценивать человеческий капитал компании.

<1> Градация новой и старой продукции различна. Обычно продукция считается новой, если она производится не более трех-четырёх лет. Однако в последние годы в сфере информационного бизнеса жизненный цикл продуктов не превышает двух лет, а по некоторым позициям - одного года. Это связано с бурным развитием данной отрасли, когда результативность и динамика инновационной активности заставляют компании отрасли часто менять ассортимент и резко снижать цены. В связи с этим следует применять другие пороговые значения критерия новизны. Например, разницу между ценой новых продуктов и продажной ценой устаревшей продукции можно использовать в качестве стоимостной оценки новизны новой продукции.

Вместе с тем измерение других показателей может реально и не отражать стоимость человеческого капитала. К числу таких показателей можно отнести уровень образования. С одной стороны, этот показатель достаточно широко используется, с другой - высокий уровень образования не всегда обуславливает наличие знаний и навыков, необходимых для сознательной и эффективной деятельности в рамках реальной компании. Наличие диплома о высшем образовании не гарантирует необходимой квалификации работника. Особенно это актуально для российской действительности.

Что касается отношения сотрудников к работе, то оно также трудно поддается измерению. Обычно в этом случае применяются методы опроса, затем проводится аналитическая оценка полученных результатов. Знакомым с техникой проведения опросов и анкетирования известно, сколь велика может быть погрешность, особенно когда подобные опросы компании проводят, чтобы выявить степень лояльности персонала к компании и ее руководству. В этой ситуации даже недовольные политикой и деловым климатом в компании будут демонстрировать высокую степень лояльности из-за угрозы быть уволенными. Кроме того, оценка отношения к работе может не отразить реального положения дел, так как на основе применяющихся методов достаточно сложно проследить ее влияние на финансовые показатели деятельности компании.

Кроме названных методов при оценке человеческого капитала многие специалисты предлагают использовать, например, следующие показатели:

- состав человеческих ресурсов компании и индикаторы управления ими;
- степень удовлетворенности персонала;
- профессиональный опыт работы;
- затраты на обучение в расчете на одного работника;
- количество рабочих дней в году, потраченных на повышение квалификации работников.

Эта система показателей не соответствует авторской концепции, поскольку, с одной стороны, не позволяет оценить вклад каждого работника в прибыль компании, с другой - измерить прирост (развитие)

человеческого капитала компании. С этой точки зрения представляется неудовлетворительным метод капитализации заработной платы, предложенный У. Фарром для оценки человеческого капитала, которым обладают сотрудники компании. При использовании данного метода заработная плата (или доход) рассматривается как аналог процентов на человеческий капитал. Согласно этому если заработная плата составляет 100 тыс. руб., а процент на капитал принимается в размере 10%, то общая ценность человеческого капитала данного работника будет равна 1 млн руб. Таким образом, сумма персональных величин интеллектуального капитала всего персонала компании составит величину ее человеческого капитала.

Помимо приведенного применяются следующие методы:

- расчета прямых затрат на персонал;
- конкурентной оценки стоимости человеческого капитала;
- перспективной стоимости человеческого капитала.

Метод расчета прямых затрат на персонал представляет собой наиболее простой способ учета общих затрат, осуществляемых компанией на свой персонал, включая оценку затрат на оплату персонала, сопряженные с этим налоги, охрану и улучшение условий труда, расходы на обучение и повышение квалификации. Метод конкурентной оценки стоимости человеческого капитала основан на исчислении суммы оценки затрат и потенциального ущерба, наносимого компании при возможном уходе из нее работника. Оценка может рассчитываться:

1) на базе изменения величин системного эффекта синергии и эмерджентности (усиления взаимного влияния и появления качественно новых свойств) членов группы, в которой находился работник;

2) в зависимости от полных затрат на персонал, производимых ведущим конкурентом (с учетом сопоставимых мощностей производства), а именно:

- индивидуальных премий каждому работнику компании (полученных на основе квалифицированных экспертных оценок), которые могли бы заплатить конкуренты за его переход к ним;

- дополнительных затрат компании, необходимых на поиск эквивалентной замены работника в случае его перехода в другую компанию, затрат на самостоятельный поиск, рекрутинговые агентства, объявления в профильных изданиях и размещение информации на электронных сайтах;

- экономического ущерба, который понесет компания за период поиска замены и от снижения объема продукции или услуг, затрат на обучение нового работника, ухудшения качества продукции при замене работника другим;

- потери уникальных интеллектуальных продуктов, навыков, потенциала, который работник "унесет с собой" в компанию конкурента;

- возможности потери части рынка, потенциального увеличения объема продаж компаний-конкурентов и усиления их рыночных позиций.

Метод перспективной стоимости человеческого капитала позволяет в дополнение к методу конкурентной стоимости учитывать оценку динамики стоимости человеческого капитала в перспективе на 3 года, 5, 10 и 25 лет. По мнению экспертов, такая оценка в первую очередь необходима для компаний, занимающихся разработкой крупных и долгосрочных проектов, например проводящих исследования в сфере создания инноваций или строящих крупные высокотехнологичные объекты, так как "цена" ряда сотрудников при этом меняется неравномерно, резко вырастая в период достижения ими наиболее важных результатов по истечении достаточно длительного времени и их приближения к получению ожидаемых конечных результатов, когда возможный уход из компании части персонала сопряжен с большими экономическими потерями.

Имеющаяся система бухгалтерского учета достаточно хорошо приспособлена для отражения материальных активов, однако практически не позволяет определить стоимость и влияние нематериальных активов, тем более такого, как человеческий капитал. Основная сложность состоит в том, что потенциальная стоимость индивидуального человеческого капитала не всегда совпадает с его реальной ценностью для конкретной компании. Это связано в первую очередь с тем, что индивидуальный человеческий капитал сильно подвержен воздействию субъективных факторов.

Для комплексного измерения человеческого капитала компании и эффективного управления нематериальными активами необходима адекватная оценка не только индивидуального человеческого капитала, но и рыночного, структурного и потребительского капитала компании. При этом важная роль принадлежит оценке объектов интеллектуальной собственности, в ходе которой могут применяться разные методы. Одной из наиболее разработанных является оценка бренда компании, что полностью соответствует важности этого вида нематериальных активов.

При оценке рыночного капитала основное внимание, как правило, уделяется проблемам оценки бренда. Это обусловлено тем, что успешный (сильный) бренд рассматривается как один из наиболее ценных видов активов, которым владеет компания. Не случайно в настоящее время введен в оборот термин "капитал бренда", который можно оценить, хотя процесс оценки затруднен его

"нематериальностью". Разработано много подходов к оценке бренда, причем большинство из них продолжают подвергаться корректировке. Чаще всего делается попытка оценить стоимость бренда в денежном выражении как денежный бонус, который правообладатель бренда получает с покупателей, приверженных бренду и согласных платить за брендированную продукцию повышенную цену [117]. На рис. 13.1 приведены главные направления оценки бренда, которые наиболее распространены в практике современных компаний. В некоторых случаях стоимость бренда - финансовая ценность, определенная для анализируемого бренда в отдельности от ценности других активов. Один из самых распространенных методов оценки стоимости бренда заключается в подсчете разницы между ценой продукта, которую платит за него потребитель, и ценой аналогичного небрендированного товара на рынке, умноженной на объем продаж этого товара данной компании.

Направления оценки бренда

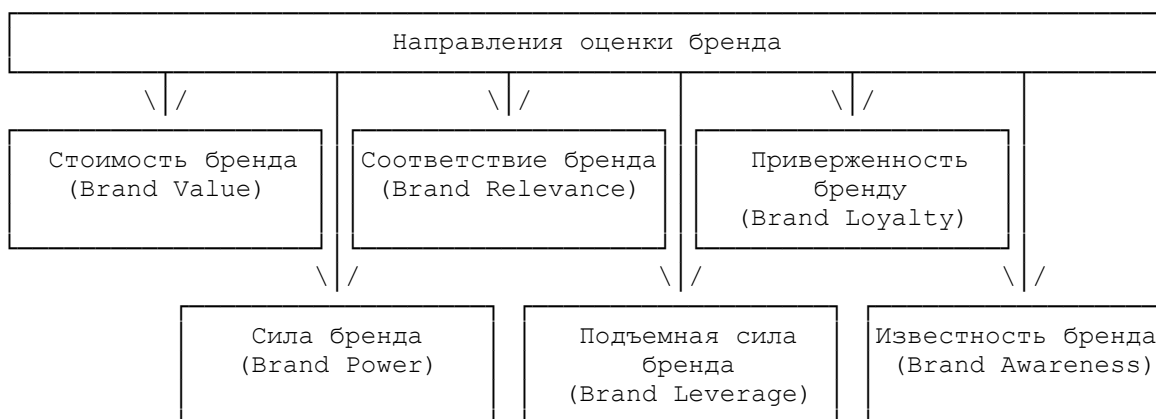


Рис. 13.1

Недостатки названного метода связаны с тем, что практически невозможно провести корректное сравнение брендированного и небрендированного продуктов, поскольку первый имеет все преимущества, которые дает раскрученный, успешный бренд. Тем не менее этот метод может дать некоторое общее представление о стоимости бренда, он удобен тем, что позволяет рассчитать стоимость бренда на определенной территории, например при подписании договора франчайзинга либо получении эксклюзивного права на продажу того или иного продукта.

Иногда нужно определить силу бренда как измерение уровня его способности доминировать в данной категории продуктов. Получение таких оценок требуется в случае принятия важных маркетинговых решений, например при заметном повышении цены на товар. Определение соответствия бренда связано с оценкой степени этого соответствия нуждам и желаниям потребителей на целевом рынке. Такая оценка должна проводиться постоянно, поскольку любое несоответствие снижает управляемость бренда и эффективность работы с ним. Если компания хочет растянуть или расширить бренд, то изучает подъемную силу бренда, которая рассматривается как его способность распространяться за счет увеличения числа потребителей на целевом рынке, переноса на новые группы продуктов, новые рынки и в новом качестве. Фактически это разница в усилиях, которые нужно приложить к одному и тому же продукту, если продвигать его с использованием уже имеющегося бренда или продвигать новые бренды.

Приверженность бренду позволяет оценить психологический фактор, связанный с его восприятием потребителем. Сила приверженности бренду (его выбор при наличии других альтернатив) зачастую измеряется с помощью частоты повторных покупок или чувствительности к цене в целевых группах потребителей. Одним из самых популярных и доступных методов анализа бренда является оценка степени его известности. Обычно такая известность определяется как процент целевой аудитории, который может вспомнить данный бренд. Степень известности бренда - это достаточно широко используемый способ измерения эффективности маркетинговых коммуникаций. Известность бренда бывает двух видов: измеряемая без подсказок, когда респондент сам вспоминает бренд, и подсказанная, когда бренд узнается среди других из предлагаемого перечня.

Несмотря на то что технологии оценок бренда и влияния его стоимости на общие экономические результаты компании (например, увеличение акционерной стоимости бизнеса) успешно применяются не только на Западе, но и в России <1>, далеко не все отечественные компании вводят их в свою

деятельность. Вместе с тем нельзя не принимать во внимание того, что ужесточение конкуренции, вызванное выравниванием качества и технологий производства большей части товаров массового спроса, постепенно приводит производителей к пониманию того, что марка, имя и весь связанный с ними комплекс брендинга становятся едва ли не единственным способом привлечь и удержать внимание покупателей на целевых рынках.

<1> Например, специалисты сегодня оценивают стоимость марки "Кириешки" в 20 - 30 млн долл. Теперь сухарики не делает только ленивый, но такого успеха, как "Кириешки", не добился никто. Они появились в удачное время - на "пустом месте" и были буквально втянуты рынком, без особых рекламных расходов. Сегодня многие торговые марки стоят не очень дорого. Но с каждым годом их цена растет, и через некоторое время каждая из них будет стоить десятки, а может быть, и сотни тысяч долларов.

Оценка бренда - необходимый инструмент разработки стратегии слияния и приобретения, налоговой политики и бюджета маркетинга, проведения маркетинговых исследований продуктовых рынков, а также для рассмотрения вопросов инвестирования и заимствования.

Для оценки бренда используется множество инструментов <1>. Традиционно для этого предлагаются три основные группы методов оценки: затратные, рыночные, доходные <2>. Последние, с точки зрения автора, при оценке нематериальных активов компании дают наилучшие результаты. Совокупность доходных методов включает в себя: доходный метод, метод на основе роялти, экономический метод, метод суммарной дисконтированной добавленной стоимости, метод на основе дисконтирования будущих денежных потоков. При использовании этих методов проводится оценка дохода, который в будущем сможет принести данный бренд.

<1> Американская компания Interbrand при составлении рейтинга ведущих брендов учитывает множество параметров, включая будущие денежные потоки, которые могут быть сгенерированы компанией - владельцем бренда и которые можно выделить как активы, заложенные в бюджет расходы на продвижение бренда, исторический уровень заинтересованности в бренде, его конкурентоспособность.

<2> Согласно затратным методам денежная оценка бренда возможна как совокупность маркетинговых расходов на бренд, которые понес за всю историю его существования владелец, с учетом дисконтирования. Преимущество метода заключается в том, что достаточно просто подсчитать все расходы; основным недостатком можно считать то, что полученную оценку можно использовать только в самой компании, а для рынка она не имеет никакого значения. При рыночных методах стоимость торговой марки оценивается на основе информации о продажах сопоставимых марок на рынке. Сложность данного метода состоит в том, что для объективного определения стоимости необходим активно функционирующий рынок купли-продажи торговых марок. В реальности такие сделки происходят нечасто и не всегда информация о них доступна [117].

Доходный метод применим главным образом к брендам, присутствующим на стабильных рынках, например в сегменте алкогольной продукции, где рассчитать стоимость бренда достаточно просто. Если же рассматриваемая торговая марка функционирует на быстрорастущем рынке, более эффективным становится затратный метод, потому что с определением будущих доходов от такого бренда возникает опасность совершить серьезную ошибку. Если права на использование марки принадлежат другой компании, применяется метод на основе роялти. Будущие суммы роялти приводятся к сегодняшней оценке путем дисконтирования. Информация, задействованная в этом методе, еще более закрыта и субъективна. В основе экономического метода лежит оценка вклада марки в бизнес за последние несколько лет с учетом рыночной устойчивости компании (соотношение рыночной цены акций и прибыли компании на акцию). Недостаток данного метода - слабая связь между прошлыми и будущими прибылями.

В целях приобретения бренда его стоимостную оценку определяют при помощи прогноза будущих денежных потоков от приобретения и использования бренда. Таким образом, закупочная цена бренда с учетом прогнозируемых денежных потоков может быть намного выше его текущей стоимости. Это и есть одна из причин, по которой практически невозможно определить абсолютную стоимость бренда. Другая причина связана с числом желающих приобрести определенный бренд, так как при наличии двух и более конкурентов цена бренда автоматически завышается.

Балансовую стоимость бренда рассчитывают, как правило, исходя из его текущей прибыльности. Наибольшей популярностью пользуется метод оценки вероятных прибылей за период и расчета стоимости бренда по сумме прибыли с учетом ожидаемого жизненного цикла продукта. Это, пожалуй, наиболее правильный и логичный способ подсчета, который позволяет в какой-то мере предвидеть будущее продукта. Вместе с тем прогнозный метод базируется лишь на предположениях о событиях, которые могут произойти, а могут и не произойти либо повлечь за собой непредполагаемые последствия.

В связи с этим покупка или продажа бренда так же, как операции с ценными бумагами, подвержены значительному риску. Как правило, на практике оценка проводится всеми методами одновременно. Затем, сопоставляя полученные результаты, эксперт по своей индивидуальной методике выводит общую оценку бренда.

При оценке рыночного капитала компании нередко проводят оценку патентов и лицензий. Выплаты по лицензионному договору состоят в основном из паушального платежа и пропорциональных отчислений от последующих продаж (роялти). На практике используется множество комбинаций этих форм с привязкой роялти к разным стоимостным или натуральным показателям. Кроме того, возможны различающиеся сроки выплат, изменение ставки роялти во времени.

Таблица 13.1. Ставки роялти по отраслям в РФ

Отрасль	Значение показателя
В процентах от балансовой прибыли лицензиата:	
в химической промышленности;	2 - 5
в фармацевтической промышленности;	10 - 15
при производстве товаров народного потребления	2 - 3
В процентах от валового объема реализации лицензионной продукции:	
в химической промышленности;	1,5
в фармацевтической промышленности;	2 - 5
при производстве потребительских товаров массового спроса с малым сроком использования	0,2 - 1,5

Ставка роялти колеблется обычно в пределах 1 - 12%. Чаще всего она устанавливается в пределах 2 - 6%. Для некоторых отраслей существуют эмпирические шкалы среднестатистических рыночных роялти, называемых также рыночной ценой лицензии. Однако средняя цена роялти может сильно колебаться по странам.

Методы, применяемые при расчете ставки роялти для конкретной сделки, приблизительно. Самые простые вычисляются при помощи таблиц усредненных ставок роялти по отраслям и группам продукции, которые формируются посредством обобщения данных о большом значении сделок. Ставки роялти могут меняться по годам действия лицензионного договора: либо увеличиваться, либо уменьшаться по мере увеличения срока действия лицензионного договора. Возможно использование скользящей ставки роялти, зависящей от объемов производства или продаж продукции лицензиатом. При росте объема производства продукции роялти уменьшаются, а при сокращении объемов производства - увеличиваются. Скользящая ставка роялти стимулирует лицензиата к производству и сбыту продукции, для лицензиара положение тоже не ухудшается, так как растет прибыль.

Ставки текущих отчислений дифференцируются в зависимости от вида лицензии, срока действия соглашения, объема производства лицензируемой продукции, ее реализационных цен, внутренних и экспортных продаж. В лицензионное соглашение может быть включена оговорка о минимальной сумме вознаграждения, которая в любом случае должна быть выплачена лицензиатом. Иногда применяется более сложный подход, называемый доходным, который заключается в непосредственном подсчете выгод, которые получит лицензиат, купив лицензию, и потерь, которые понесет лицензиар, лишившись права на использование запатентованного решения.

Для установления рыночной стоимости прав на интеллектуальную собственность (например, продажи патентов и лицензий) удобнее всего использовать метод освобождения от роялти, применяемый либо в модификации с капитализацией прибыли до налогообложения, либо в модификации с дисконтированием ожидаемой прибыли. Во втором случае расчет проходит шесть этапов:

- 1) составление в натуральных и стоимостных показателях с разбивкой по годам или кварталам прогноза объема продаж, по которым ожидаются выплаты роялти;
- 2) исчисление ставки роялти (на основе опыта продаж лицензий аналогичного типа);

3) определение экономического срока службы патента или лицензии, который может быть существенно короче юридического;

4) расчет ожидаемых выплат в виде роялти. Как правило, роялти начисляются от объема продаж в стоимостном выражении по периодам, на которые разбит весь экономический срок действия патента или лицензии <1>;

5) расчет дисконтированных потоков прибыли, получаемой от выплат в виде роялти, причем коэффициенты дисконтирования определяются в зависимости от области применения и индивидуальных рисков <2>;

6) определение приведенной стоимости потоков прибыли за весь период. В этих целях суммируются дисконтированные потоки прибыли.

<1> Также могут применяться роялти, рассчитываемые по количеству единиц произведенной продукции.

<2> Делается это с помощью системы оценки, в которой применяется набор из 10 основных характеристик (данные о них обычно доступны): времени на рынке, распространения, доли рынка, позиции на рынке, уровня роста сбыта, надбавки к цене, эластичности спроса по цене, расходов на маркетинг, осведомленности о рекламе, осведомленности о марке.

Основные преимущества данного метода:

- возможность применять его при оценке как уже используемых нематериальных активов, так и прав интеллектуальной собственности, которые только предполагается использовать;

- относительная простота применения;

- возможность вводить в расчеты стандартные отраслевые ставки роялти.

В последнее время этот метод стали применять и при лицензировании бренда, что предполагает передачу права на использование товарного знака другой компании.

По сравнению с оценкой рыночного капитала оценка структурного капитала наименее разработана.

При проведении оценки структурного капитала рекомендуется придерживаться основных принципов, указанных на рис. 13.2.

Принципы оценки структурного капитала компании

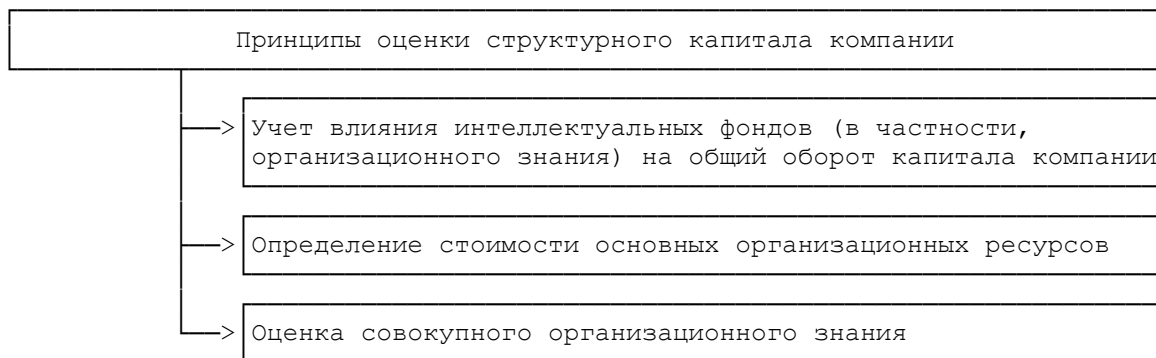


Рис. 13.2

В ходе оценки влияния интеллектуальных фондов (организационного знания) на оборот капитала компании следует учитывать, что важнейшая особенность структурного капитала состоит в том, что благодаря ему появляется возможность резко сократить или заменить товарно-материальные запасы информационными запасами. Новые интеллектуальные модели внедряются в бизнес-процессы при помощи активного использования существующего запаса организационного знания. На практике это позволяет снизить материальные и физические запасы, в том числе и за счет оптимизации основных логистических процессов и вследствие более рационального использования ресурсов, что приводит к снижению издержек всех видов (особенно транзакционных) и значительному уменьшению в финансовом обороте компании объема "связанных", временно "не работающих" денег.

В ходе оценки совокупного организационного знания компании следует учитывать, что организационные знания существуют в разнообразных формах и проявляют себя в разных компаниях неодинаково. На рис. 13.3 представлены основные группы совокупного запаса организационного знания в

компании.

Основные группы совокупного запаса организационного знания

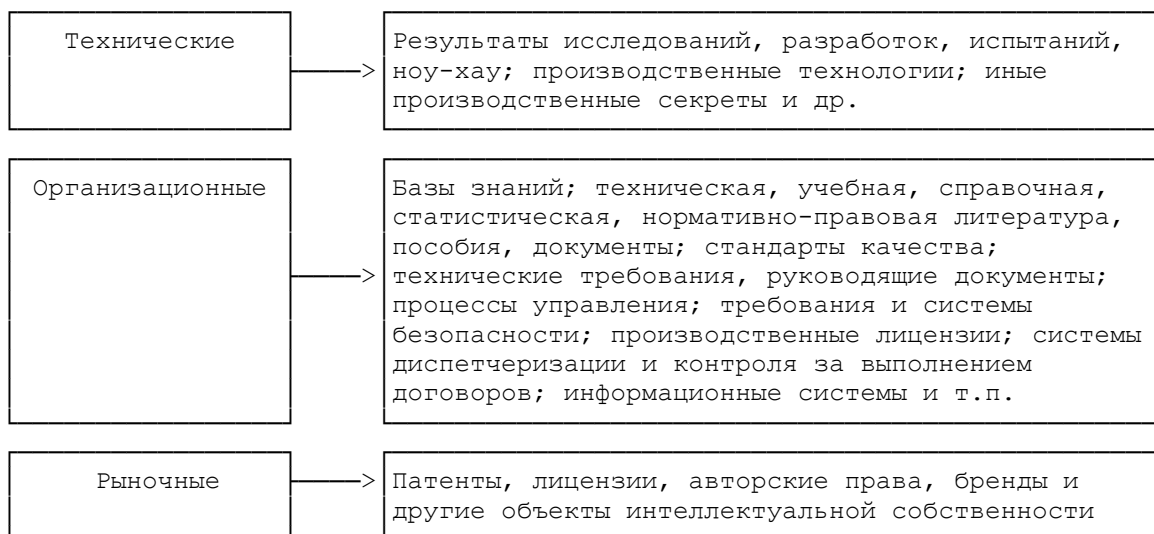


Рис. 13.3

Патенты, изобретения, описания производственных процессов, торговые марки, авторские права, которые имеют определенные формы представления и юридически оформленные оценочные характеристики, также входят в запас организационных знаний, но включаются в состав рыночного капитала.

Однако наряду с перечисленными запасами знаний компания может иметь и другие интеллектуальные активы, нематериальные структурные ценности, принимающие менее определенные формы. Для оценки все интеллектуальные ценности компании можно подразделить на три группы.

Исследование влияния нематериальных фондов на уровень эффективности деятельности компании требует найти количественную взаимосвязь между объемом организационных знаний, используемых компанией в каждый момент времени, и интегрированными показателями эффективности функционирования. Для этого можно применить модель, предложенную Н.О. Старковой и А.Н. Костецким [130], которая позволяет воспроизвести основные связи между переменными, характеризующими результативность работы компании, и переменными, отражающими объем используемых при этом объемов знаний. На первом этапе предполагается использовать простейшую регрессионную модель, выражаемую функцией вида:

$$Y_i = \alpha + \beta X_i + U_i,$$

где X_i - независимая переменная, отражающая усилия компании по созданию запасов знаний; Y_i - зависимая переменная, отражающая результативность усилий компании по формированию запасов знаний; U_i - случайная переменная.

В дальнейшем возможны качественная детализация запасов знаний и добавление новых, независимых переменных в правой части уравнения. Поскольку результативность усилий компании в данном случае не проявляется мгновенно, а становится следствием всех накопленных в прошлом знаний и положительной репутации. Однако, поскольку информация и образы подвержены моральному устареванию, очевидно, что дополнительного изучения требует спецификация функции распределенных временных лагов. Предложение о линейности также может быть модифицировано.

Основная задача управления структурным капиталом - сделать знания сотрудников собственностью компании, сохранить их в этом качестве и способствовать развитию организационного знания в целом. Результатом будет повышение производительности деятельности компании и заметное улучшение финансовых результатов.

В базы знаний компании включаются: результаты ее собственных исследований и разработок; накопленный опыт, знания и навыки сотрудников; технические требования, условия, стандарты,

руководящие материалы и т.п.; специфика сложившихся связей с клиентами (заказчиками) и поставщиками; конъюнктура сегмента рынка, на котором работает компания; оценки макроэкономической ситуации в стране и на мировых рынках; данные о возможностях конкурентов и т.д. Сюда же следует отнести технические средства хранения и поиска необходимой информации, ее адаптации для решения текущих задач компании.

В связи с этим закономерно возникает задача оценки стоимости банка знаний компании. Решить эту задачу можно при помощи методик оценки производственно-финансовой деятельности компании. Главным правилом определения ценности этих фондов является их тестирование на предмет того, обладают ли они рыночной стоимостью. Ответ будет положительным, если сформированный банк знаний организации:

1) способствует тому, что продукция (услуги) компании имеет преимущества по сравнению с продукцией других компаний;

2) представляет собой ценность для других организаций (имеются компании, готовые доплачивать за получение подобного банка знаний).

Чтобы понять, так ли это, необходимо принять во внимание:

- уникальность аккумулированного организационного знания;
- масштаб практического применения совокупного организационного знания;
- добавленную стоимость, создаваемую за счет активного использования организационного знания;
- статус накопленного организационного знания (например, легальность/нелегальность его составных частей);
- долговечность и актуальность составных частей специфического организационного знания (нужно иметь в виду, что разные его части имеют неодинаковый срок морального устаревания).

Задача стоимостной оценки структурных нематериальных активов наиболее трудная, поскольку не всегда стоимость создания интеллектуальных активов совпадает с их ценностью для компании. Бизнес и практический опыт предлагают в таких случаях полагаться на аналоговые сравнения, случаи из практики, эмпирические экспертные оценки, весовые коэффициенты вклада той или иной составной части организационного знания в модернизацию/оптимизацию бизнес-процессов, создание, производство и продвижение новых продуктов и т.д.

Очевидно, что основные элементы структурного капитала также трудно вписываются в традиционные модели бухгалтерского учета. Это означает, что традиционная модель бухгалтерского учета фактически служит препятствием на пути распространения объективных данных о компании, более того, в конечном счете мешает компании сохранять (поддерживать) свою конкурентоспособность в условиях быстро меняющейся рыночной конъюнктуры.

Практически ни один элемент структурного капитала нельзя отнести ни к пассивам, ни к активам. Они не могут быть амортизированы, внесены в уставный капитал, использованы в качестве залога, проданы, как, например, рыночный капитал компании. И все-таки влияние, которое оказывают элементы структурного капитала на финансовые результаты компании, трудно переоценить. В связи с этим компании должны постоянно развивать все компоненты своего структурного капитала, улучшение которых будет способствовать увеличению прибыльности, повышению ценности компании и ее рыночной капитализации. Поиск этих направлений необходимо вести постоянно.

Измерение потребительского капитала зачастую связывают с оценкой гудвилла. Деловая репутация фирмы (гудвилл) - стоимостная категория, представляющая собой разницу между стоимостью компании как единого имущественно-финансового комплекса и стоимостью всех ее активов. В российской практике цена гудвилла законодательно определена пока только для процесса приватизации с аукциона или по конкурсу. В данном случае этот вид нематериальных активов рассматривается как "разница между покупной и оценочной стоимостью имущества". Однако общепринятой методики оценки гудвилла пока нет. Факторами, определяющими гудвилл, являются: эффективность деятельности, высокая кредитоспособность, первоклассные кадры, культура обслуживания, порядочность руководства компании. Фактическая величина "гудвилл" есть сравнение рыночной стоимости материальных и нематериальных активов с контрактной ценой на приобретаемое предприятие (организацию). Если контрактная цена превышает рыночную стоимость всех активов, возникает "гудвилл положительный". И наоборот, если контрактная цена ниже рыночной стоимости всех активов, появляется "гудвилл отрицательный". Считается, что разница между ценой, которую готов заплатить за компанию покупатель, и балансовой стоимостью составляет гудвилл, возникающий при смене владельца бизнеса. Поскольку не существует универсального метода оценки стоимости компании, иногда в качестве основы для нее принимается сумма, предложенная потенциальным покупателем. С точки зрения ресурсного подхода способность адекватно оценить рыночную стоимость своей организации (компании), намеченной к приобретению, становится весьма существенной в современных условиях.

В отечественной теории для оценки бизнеса применяется комплексный подход к рассмотрению

сущности категории "гудвилл", на основе чего формируется специальная методология его оценки. Несмотря на это, отечественные эксперты при анализе сущности категории "гудвилл" используют прежде всего положения и требования теории и практики бухгалтерского учета, тем самым игнорируя финансовую природу этого нематериального актива, механизм его возникновения и проявления в реальном мире, отличия от иных активов, в том числе материальных.

Для оценки потребительского капитала компании можно использовать метод бенчмаркинга <1>, который был предложен Р. Экклзом для количественной оценки деятельности компаний [35, р. 131 - 135]. Этот метод позволяет оценить стоимость потребительского капитала на основе идентификации лидеров рынка и сравнения показателей компании с показателями отраслевых лидеров. Отличия бенчмаркинга от других методов анализа рынка перечислены в табл. 13.2.

<1> В традиционной трактовке бенчмаркинг представляет собой искусство обнаружения того, что другие делают лучше нас, и изучение, усовершенствование и применение их методов работы. На рубеже 1970 - 1980-х гг. некоторые предприятия начали развивать теорию, в основу которой положено сравнение деятельности не только предприятий конкурентов, но и передовых фирм других отраслей. Фирмы стали учиться квантифицировать различия в управлении предприятиями. Концепция и методы, которые они разработали, позволили сократить затраты, повысить прибыль, оптимизировать динамику структуры и выбор стратегии деятельности многих успешных предприятий.

Таблица 13.2. Отличие метода бенчмаркинга от других инструментов анализа рынка

Характеристика процесса	Исследование рынка	Анализ деятельности конкурентов	Бенчмаркинг
Общая цель	Анализ рынков, рыночных сегментов или признание товаров	Составление портрета конкурентов	Анализ того, что, почему и как хорошо делают конкуренты или лидирующие предприятия
Предмет изучения	Потребности покупателей	Анализ возможностей конкурентов	Методы ведения бизнеса, удовлетворяющие потребности покупателей
Объект изучения	Товары и услуги	Стратегии конкурентов	Методы ведения дел, а также товары
Основные ограничения	Степень удовлетворенности покупателей	Рынки и товары	Нет
Значение для принятия решения	Незначительное	Деятельность на рынке	Очень большое
Основные источники информации	Покупатели	Компании, являющиеся непосредственными конкурентами	Лидирующие предприятия отрасли, а также предприятия конкурентов

В последние годы компании начинают уделять внимание развитию и измерению своего структурного и потребительского капитала. Однако некоторые элементы этих видов капитала имеют достаточно размытые границы, что затрудняет процесс их точной оценки. Вместе с тем в практику компаний нужно ввести процедуры оценки хотя бы некоторых показателей, наиболее важных для конкретной компании. Это связано с тем, что бизнес-модели и структура организационного капитала разных компаний могут существенно различаться, поэтому при выборе показателей для анализа необходимо хорошо понимать

специфику деятельности и рабочие процессы конкретной компании. При этом оценка отдельных видов нематериальных активов должна проводиться в русле комплексной оценки интеллектуального капитала компании.

Выводы

1. Главная цель разработки и внедрения методик (систем) измерения интеллектуального капитала - стремление идентифицировать и использовать активы, которые зачастую остаются нераспознанными, поскольку наиболее крупных инвесторов интересуют непосредственные связи между публикуемыми учетными данными и ценами акций, а также различие между балансовой стоимостью активов и реальной рыночной стоимостью компаний.

2. В настоящее время основная проблема измерения интеллектуального капитала компании состоит в том, что оценка нематериальных активов идет по разным направлениям: оценка индивидуального человеческого капитала, оценка рыночного капитала, оценка структурного капитала, оценка потребительского капитала и оценка интеллектуального капитала компании в целом. Таким образом, это не комплексная оценка, поскольку традиционно в отдельности оценивается каждый вид капитала, а кроме того, возможна оценка интеллектуального капитала компании.

3. В западной традиции сложились три подхода к оценке человеческого капитала. Согласно первому подходу человек не только носитель профессиональных и трудовых навыков, знаний и способностей, требующих соответствующих инвестиций (так называемый неосязаемый капитал), но и объект вложений в него как социально-биологическое существо (осязаемый капитал). Второй, более распространенный подход состоит в оценке человеческого капитала лишь как накопленных инвестиций (с поправкой на амортизацию) в навыки и образование людей. Третий подход - выделение наряду с интеллектуальным и социально-биологическим (осязаемым) компонентами человеческого капитала его социального компонента.

4. Для характеристики качества человеческого капитала (уровня, качества, количества) существует система показателей. Это интегральные, частные, натуральные и стоимостные показатели. Стоимость человеческого капитала оценивается на основе затрат, понесенных на макро- и микроуровнях. Имеются разные методологические подходы к проведению практических расчетов значений показателей человеческого капитала в соответствии с расширительной концепцией национального богатства.

5. В настоящее время для оценки индивидуального человеческого капитала компании предлагаются разные методики (система показателей Т. Стюарта), целый ряд затратных методов (метод расчета прямых затрат на персонал, метод конкурентной оценки стоимости человеческого капитала, метод перспективной стоимости человеческого капитала). Основным недостатком данных методов - невозможность оценить вклад работника в прибыль, полученную компанией за определенный период.

6. Имеющаяся система бухгалтерского учета достаточно хорошо приспособлена для отражения материальных активов, однако практически не позволяет определить стоимость и влияние нематериальных активов. Основная сложность состоит в том, что потенциальная стоимость индивидуального человеческого капитала не всегда совпадает с его реальной ценностью для конкретной компании. Это связано в первую очередь с тем, что индивидуальный человеческий капитал сильно подвержен воздействию субъективных факторов.

7. Для эффективного управления нематериальными активами необходимо адекватно оценить рыночный, структурный и потребительский капитал компании. При этом важная роль принадлежит оценке объектов интеллектуальной собственности. При оценке разных видов объектов интеллектуальной собственности могут применяться неодинаковые методы.

8. Несмотря на то что технологии оценок бренда и влияния его стоимости на общие финансово-экономические результаты деятельности компании (увеличение акционерной стоимости бизнеса) успешно применяются не только на Западе, но и в России, далеко не все отечественные компании вводят их в практику. Оценка бренда - необходимый инструмент разработки стратегии слияния и приобретения, налоговой политики и бюджета маркетинга, проведения маркетинговых исследований продуктовых рынков, а также для рассмотрения вопросов инвестирования и заимствования.

9. Одной из наиболее разработанных является оценка бренда при помощи трех основных групп методов: затратные (денежная оценка бренда определяется как совокупность маркетинговых расходов на бренд с учетом дисконтирования), рыночные (оценка проводится на основе информации о продажах сопоставимых марок на рынке), доходные (оценивается доход, который в будущем сможет принести данный бренд).

10. При оценке рыночного капитала компании нередко проводят оценку патентов и лицензий. Выплаты по лицензионному договору состоят в основном из паушального платежа и пропорциональных отчислений от последующих продаж (роялти). На практике используется множество комбинаций этих

форм с привязкой роялти к разным стоимостным или натуральным показателям. Кроме того, возможны различающиеся сроки выплат, изменение ставки роялти во времени.

11. Исследование влияния нематериальных фондов на уровень эффективности деятельности компании требует найти количественную взаимосвязь между объемом организационных знаний, используемых компанией в каждый момент времени, и интегрированными показателями эффективности функционирования. Для этого можно применить модель, предложенную Н.О. Старковой и А.Н. Костецким, которая позволяет воспроизвести основные связи между переменными, характеризующими результативность работы компании, и переменными, отражающими объем используемых при этом объемов знаний.

12. Для оценки структурного капитала предлагается задействовать два вида данных: накопленные запасы корпоративных знаний и организационную эффективность компании, показывающую, в какой степени ее стратегия, структура и культура стимулируют, а не тормозят работу компании. При этом нужно придерживаться следующих основных принципов: оценить влияние интеллектуальных фондов, в частности информации, на оборот капитала компании; определить цену организационного ресурса; оценить запас организационного знания.

13. Практически ни один элемент структурного капитала нельзя отнести ни к пассивам, ни к активам. Они не могут быть амортизированы, внесены в уставный капитал, использованы в качестве залога, проданы, как, например, рыночный капитал компании. И все-таки влияние, которое оказывают элементы структурного капитала на финансовые результаты деятельности компании, трудно переоценить. В связи с этим компании должны постоянно совершенствовать свой структурный капитал, что будет способствовать увеличению прибыльности, повышению ценности компании и ее капитализации.

14. Для оценки потребительского капитала компании можно использовать метод бенчмаркинга, который позволяет оценить стоимость потребительского капитала на основе идентификации лидеров рынка и сравнения показателей компании с показателями отраслевых лидеров.

15. В последние годы компании начинают уделять внимание развитию и измерению своего структурного и потребительского капитала. Однако некоторые элементы этих видов капитала имеют достаточно размытые границы, что затрудняет процесс их точной оценки. Вместе с тем в практику компаний необходимо ввести процедуры оценки хотя бы некоторых показателей, наиболее важных для конкретной компании.

Глава 14. КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА КОМПАНИИ

В современном деловом мире идентификация текущего состояния компании требует оценки всех ее активов. Нужно выяснить, в какой степени все имеющиеся у нее активы обеспечивают ее структурными, информационными и материальными ресурсами, необходимыми для достижения сформулированных организационных целей. Ключевым процессом в такой оценке выступает измерение развития человеческого капитала компании на основе показателей, отражающих влияние этих показателей на степень достижения общеорганизационных целей. Данные показатели должны быть выбраны так, чтобы с их помощью можно было понять, в какой степени имеющиеся нематериальные активы компании способствуют достижению стоящей перед ней цели.

Проблема заключается в оценке подсобных активов и выявлении недостающих элементов с тем, чтобы на их основе определить, как может быть восполнен обнаруженный дефицит, какие технологические решения и методы обучения следует использовать, чтобы обеспечить требуемое развитие человеческого капитала компании. Полученные величины показателей должны стать базой управленческих решений и действий компании. Таким образом, измеряемые показатели должны быть релевантными конкретным целям и давать представление о том, что необходимо сделать для их достижения.

Для более точной оценки интеллектуального капитала компании можно использовать сбалансированную систему показателей, характеризующую четыре аспекта деятельности компании:

- 1) финансы;
- 2) рынок (маркетинг);
- 3) внутренние процессы;
- 4) обучение и развитие.

Следует напомнить: поскольку помимо работников компании носителями ее интеллектуального капитала в какой-то мере являются ее партнеры во внешней бизнес-среде и клиенты, целесообразно придерживаться предложенного автором разделения интеллектуального капитала на четыре составные части: человеческий, рыночный, структурный и потребительский. Такое деление представляется наиболее удобным при измерении нематериальных активов компаний.

Комплексная система оценки интеллектуального капитала компании должна предусматривать:

- оценку индивидуального человеческого капитала;
- оценку рыночного капитала;
- оценку структурного капитала;
- оценку потребительского капитала.

При оценке рыночного капитала целесообразно использовать комбинированный подход, объединяющий качественные маркетинговые показатели с финансовой информацией и предусматривающий исследования поведения потребителей и анализ конкурирующих марок при помощи показателя будущих, предполагаемых доходов.

1. Предлагаемый подход применяется поэтапно (рис. 14.1). Финансовое прогнозирование: на данном этапе рассчитывается сумма денежных средств, поступающих от нематериальных активов. За основу берется прогноз совокупных доходов, которые принесут объекты интеллектуальной собственности за период (три года - пять лет). Из результата вычитаются затраты на основную деятельность, налоги, проценты по кредитам и другие выплаты.

Комбинированный подход к оценке рыночного капитала компании

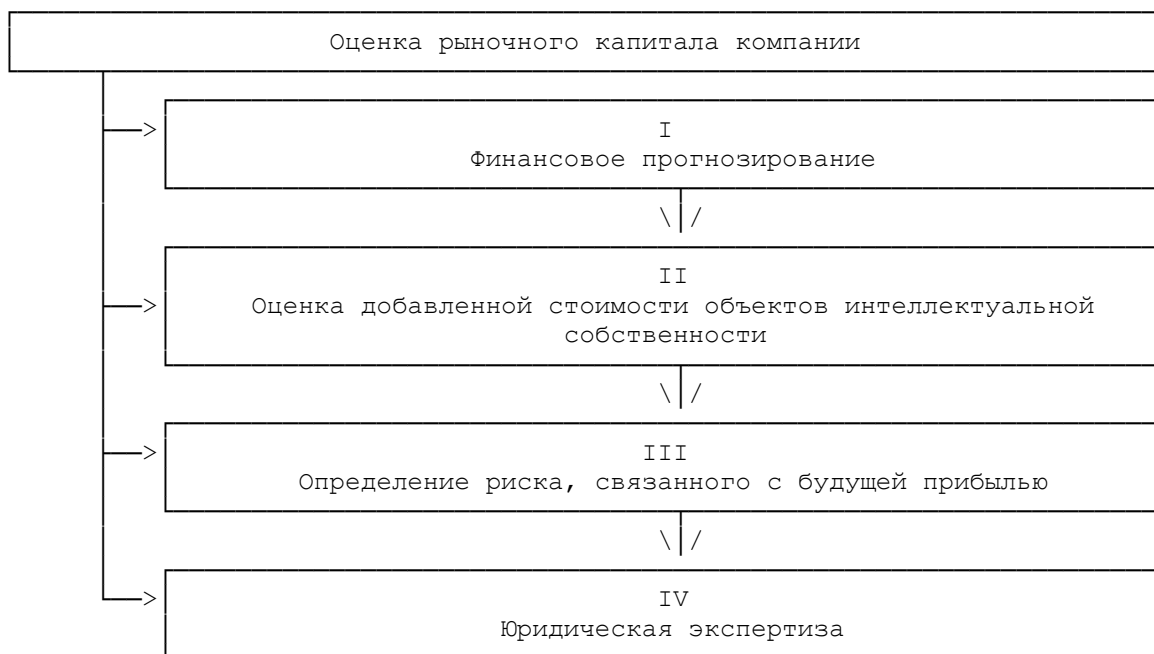


Рис. 14.1

2. Оценка добавленной стоимости объектов интеллектуальной собственности - это анализ вклада объектов интеллектуальной собственности в создание дополнительной стоимости. Не все нематериальные активы создаются именно брендом, зачастую вклад ноу-хау и патентов гораздо выше. На данном этапе проводятся количественные и качественные исследования, основная цель которых состоит в определении степени влияния бренда на принятие решения о покупке. На выходе получается процентный показатель, при помощи которого из общей суммы доходов от нематериальных активов вычленяются доходы только от бренда.

3. Определение риска, связанного с получением будущей прибыли: на данном этапе оценивается степень вероятности оправдания прогноза предполагаемых доходов, иными словами конкурентоспособность марки на рынке. Делается это посредством системы оценки, в которой используется набор из 10 основных характеристик (данные о них обычно доступны): времени на рынке, распространения, доли рынка, позиции на рынке, уровня роста сбыта, надбавки к цене, эластичности спроса по цене, расходов на маркетинг, осведомленности о рекламе, осведомленности о марке. Очевидно, что чем сильнее бренд и устойчивее рынок, тем ниже риск и выше вероятность того, что прогноз предполагаемых доходов оправдается.

4. Юридическая экспертиза: предполагается оценка стоимости юридически закрепленных прав на

созданные объекты интеллектуальной собственности и степени их юридической защиты. Разрабатываются специальные механизмы защиты объектов интеллектуальной собственности. Это связано с тем, что в настоящее время в России известные компании-производители вынуждены затрачивать значительные средства не только на продвижение и поддержание своих брендов, но и на ведение судебных процессов, поскольку уровень интеллектуального пиратства в стране лишь немногим уступает китайскому. Несовершенство действующего законодательства приводит к тому, что подделка товаров начинает приобретать массовый характер, нанося серьезный урон многим производителям.

Примечание. Российские компании, выпускающие товары под незарегистрированными торговыми марками, к своему удивлению, стали все чаще сталкиваться с проблемой подделки своих товаров и так называемым интеллектуальным пиратством. Несовершенное российское законодательство - благодатная почва для подобных явлений. Многие российские компании, занимающиеся производством еще со времен Советского Союза, даже не предполагали, что у торговых марок, под которыми они многие годы выпускали свою продукцию, может появиться другой владелец. В такой ситуации производители пытаются вернуть себе свои торговые марки, либо преодолев череду длительных судебных процессов, либо договорившись с владельцем этих марок, выкупая их или платя за их использование. Самый худший вариант - отказ от выпуска продукции под этими товарными знаками, который обычно приводит к существенному сокращению объемов продаж и дополнительным затратам на продвижение новых торговых марок.

Предлагаемый подход к оценке элементов рыночного капитала ориентирован на маркетинг, позволяет оценить лояльность потребителя к бренду и может применяться в комплексной методике оценки нематериальных активов компании. Такая методика должна предусматривать методы оценки структурного и потребительского капитала. В оценке структурного капитала предлагается использовать два вида данных: о накопленных запасах корпоративных знаний и об организационной эффективности компании, показывающей, в какой степени стратегия, структура и культура стимулируют, а не тормозят работу компании. Для этой цели предлагается использовать показатель оборачиваемости рабочего капитала компании, который определяется числом циклов за период (как правило, за год), отражает оперативную эффективность компании и рассчитывается следующим образом:

$$\text{Оборачиваемость рабочего капитала компании} = \frac{\text{Стоимость товарно-материальных запасов} + \text{Ожидаемые денежные поступления}}{\text{Ожидаемые выплаты}}$$

Чтобы избежать случайных событий, следует подсчитывать эту величину в конце каждого месяца или квартала и на ее основе выводить среднюю величину за весь календарный год, которая, будучи разделена на годовой объем продаж, и есть искомый показатель: чем выше его величина, тем меньше у компании "связанных" денег.

Измерение структурного капитала нужно объединить с оценкой потребительского капитала компании. При определении стоимости потребительского капитала целесообразно прибегнуть к методике, применяемой в несколько этапов.

1. Определяется период прогнозирования, который должен быть связан с цикличностью бизнеса компании, системой его планирования.

2. Проводится выборочное социологическое исследование обслуживания постоянных клиентов и "новичков", объема сделок и с теми, и с другими, стоимости обслуживания каждой клиентской группы, прибыли и расходов от обслуживания двух этих групп клиентов компании.

3. Исчисляются затраты на привлечение новых клиентов, в том числе расходы на техническую работу по оформлению новых клиентов. При этом необходимо учитывать, что стоимость поддержания отношений с клиентами в последующие годы будет снижаться или вообще будет равна нулю.

4. Определяется доход, получаемый компанией от поддержания отношений с постоянными клиентами. Подсчитано, что в области рекламы 50%-ное увеличение показателя "удержание" клиента дает рост стоимости потребительского капитала на 95%, в области обслуживания кредитных карточек - 75%. "Удержание" заказчиков, клиентов компании - наилучшая для нее стратегия. Компания должна поддерживать отношения с клиентами, с которыми уже работает. По статистике, чтобы завоевать нового клиента, необходимо затратить в 5 раз больше денег и времени, чем на поддержание отношений с прежними клиентами. Тем не менее каждый год компании теряют 20% клиентов. Это связано с тем, что большая часть компаний считает своим главным делом поиск новых клиентов, тогда как следует прилагать значительные усилия и выделять ресурсы для удержания завоеванных позиций. Вся информация о перспективных клиентах в обязательном порядке должна быть занесена в базы данных,

поскольку эта информация - важный элемент потребительского капитала компании.

5. Рассчитывается "стоимость одного клиента" на год и на весь период прогнозирования. Зная величину прибыли от одного потребителя в год и средний процент прибыли от использования основных фондов компании (с учетом их выбывания и обновления), можно выяснить "стоимость одного потребителя" на каждый год и на весь прогнозируемый период (рис. 14.2).

Методика оценки потребительского капитала компании

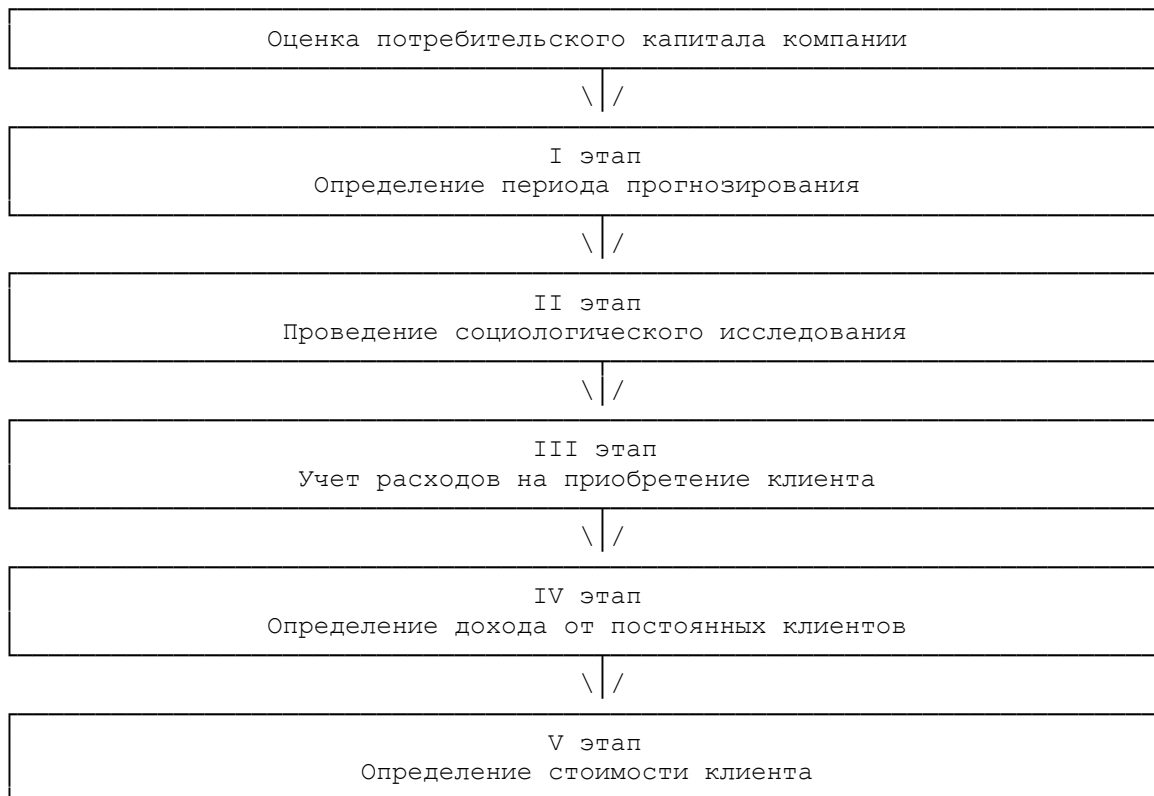


Рис. 14.2

Оценка потребительского капитала компании возможна на основе следующих показателей:

- состав клиентов, способы взаимодействия с клиентами и степень удовлетворения их потребностей;
- прибыль в расчете на одного клиента;
- продажи в расчете на одного клиента;
- число клиентов, формирующих имидж компании;
- число клиентов и их история (сколько долго они являются клиентами компании);
- повторяемость заказов.

В рамках предлагаемого подхода анализируется оценка результатов деятельности персонала в конкретной компании. Согласно ее основным принципам, измеряя большое влияние, которое сотрудники оказывают на финансовые результаты деятельности компании, эти компании могут выбирать, оценивать и развивать возможности своих сотрудников и управлять ими так, чтобы преобразовать их знания и способности в реальные финансовые показатели. В связи с этим все более актуальной становится проблема измерения результатов работы сотрудников компании, хотя единые принципы исчисления этого комплексного показателя еще не выработаны.

Недооценка роли человеческого капитала типична для российских компаний. Рыночная среда учит считать все, но социально-экономическая оценка человеческих ресурсов как главного активного фактора развития и обеспечения конкурентоспособности компании, что и составляет основу оценки человеческого капитала, до сих пор не входит в управленческий инструментарий большинства руководителей.

Методика измерения индивидуального человеческого капитала должна базироваться на следующих принципах:

1) оценить все затраты, произведенные в процессе обучения и развития персонала (эти средства необходимо исключить из структуры затрат, они должны рассматриваться как долгосрочные инвестиции);

2) определить отдачу на средства, вложенные в программы обучения и развития персонала (по возможности нужно учитывать любой вклад обученных сотрудников в совершенствование всех бизнес-процессов в компании);

3) использовать только показатели, при помощи которых можно выполнить реальную денежную оценку;

4) принимать во внимание, что существует устойчивая связь между результатами деятельности компании и сложившимся моральным климатом (например, отношение сотрудников к работе, чувство удовлетворенности своей полезностью, взаимообучаемость; сложившиеся взаимоотношения друг с другом, поставщиками и клиентами - непосредственное проявление влияния человеческого капитала на конечные результаты деятельности; для определения этих показателей может быть применен метод опроса с последующей формализацией обработки полученных данных).

В методике измерения индивидуального человеческого капитала, предлагаемой автором, в качестве базовых используются метод оценки стоимости человеческого капитала на основе реальных бизнес-результатов и следующая система показателей:

- добавленная стоимость из расчета реального вклада оцениваемого работника;
- объем продаж, приходящийся на каждого сотрудника соответствующего подразделения;
- индикаторы предложений по совершенствованию бизнес-процессов и экономия на издержках;
- рост обслуживаемого сегмента за счет внедрения новых методов продаж и улучшения сервиса;
- количество реализованных бизнес-идей и решений и реальная отдача от их внедрения;
- объем выполненных сотрудником заказов, стимулирующих поиск новых технических, технологических и иных решений, т.е. заставляющих учиться чему-то новому;

- внедрение инноваций (в том числе количество объектов интеллектуальной собственности, ноу-хау, разработанных и введенных в бизнес-процессы при участии сотрудников, прошедших обучение; внедрение новых подходов и технологий, новых моделей бизнеса);

- показатели прибыли в динамике (доход, выручка, размер прибыли);

- финансовая устойчивость (цена акции, финансовые резервы, доля рынка, уровни запасов);

- размер интеллектуального капитала (при оценке можно использовать, например, коэффициент Тобина).

Для определения полученных выгод данные показатели следует перевести в денежное измерение при помощи четырехшаговой методики, созданной на основе модели, разработанной Д. Филипсом. На первом шаге происходит выбор единицы измерения выгоды. На практике в качестве такой единицы целесообразно выбрать конечный продукт или услугу. Кроме того, следует определить исходное значение каждой единицы (например, стоимость продукции, время оказания услуги). На втором шаге определяют значения каждой единицы до и после участия персонала в программах обучения. На этой основе можно оценить разницу, которая и станет выгодой, полученной в результате обучения. На третьем шаге определяют выгоду, полученную компанией за определенный временной период (месяц, квартал, год). И на последнем, четвертом шаге рассчитывают значение совокупной выгоды, полученной компанией в целом.

После этого суммарный эффект от развития человеческого капитала соотносят с затратами на разработку и внедрение программы развития человеческого капитала, что позволяет оценить ее эффективность. Если программа будет продолжаться, затраты следует поделить на предполагаемое количество циклов. Как показывает практика, отдача от программ обучения на последующих циклах будет существенно выше, чем на предыдущих.

Для выявления нематериальных источников, создающих добавленную стоимость продукта интеллектуальной компании, применялся метод для исчисления стоимости торговой марки, базирующийся на том, что стоимость нематериальных активов компании - это и есть цена, которую недополучает компания-конкурент за свою продукцию, не обладая такими активами. В подтверждение ставилась задача рассчитать цену, которую платит не столь стратегически мыслящий конкурент за свои просчеты - пренебрежение или неспособность к активной интеллектуальной деятельности. Процедура оценки состоит из нескольких шагов. Считается, что, если значения этого показателя невысоки или имеют тенденцию к уменьшению, это указывает на то, что компания вкладывает недостаточно средств в исследования, разработки и поддержание торговой марки (бренда). И наоборот, растущая величина данного показателя означает, что компания в будущем может рассчитывать на значительную прибыль.

В связи с необходимостью измерять интеллектуальный капитал одной из важнейших экономических проблем становится адекватное его отражение в составе ресурсов компании (структуре активов и общеорганизационного капитала) в зависимости от его функционального назначения. В качестве наиболее перспективного рассматривается метод, основанный на оценке вклада интеллектуального

капитала в результаты деятельности компании и его последующей капитализации <1>. В связи с этим становится понятным важность четкого определения сущности понятия "интеллектуальный капитал" и его структуры.

<1> Существуют достаточно известные специалистам методики оценки интеллектуальных ресурсов П. Страссмана, Т. Стюарта, А. Пулика и системы мониторинга их состояния.

В качестве критерия оценки интеллектуального капитала компании зачастую используют показатель рыночной капитализации компании, превышающей бухгалтерскую стоимость основных фондов и других материальных средств. Превышение над бухгалтерской стоимостью формируется как раз за счет интеллектуальной новизны и перспективности предлагаемых продуктов или услуг, рыночных ожиданий, предполагаемой прибыли от патентов, торговой марки, контроля над бизнесом, взаимоотношений с потребителями. Степень этого превышения также имеет значение, поскольку не всякая успешная на фондовом рынке компания располагает значительным интеллектуальным капиталом. Это превышение должно быть многократным: в высокотехнологичной компании интеллектуальный капитал обычно в 3 - 4 раза превышает ее учетную стоимость.

При оценке интеллектуального капитала путем сопоставления рыночной стоимости акционерного капитала и текущей стоимости основных фондов с учетом износа можно предположить, что разница между двумя этими величинами достаточно условна и приблизительно характеризует стоимость невещественных активов компании. На достоверность и надежность подобного способа оценки влияют несколько проблемных факторов.

1. Рыночная стоимость неадекватно реагирует на действие ряда нерыночных факторов (административных, политических, социальных, судебных и т.д.). В результате действия этих факторов рыночная цена компании может существенно понизиться, однако ее интеллектуальный потенциал не изменится.

2. Банкротство инновационной компании, ее ликвидация или продажа ниже учетной стоимости не означают отсутствие у нее интеллектуальных активов, которые легко могут принять форму капитала и приносить существенный доход.

3. Рыночная капитализация акционерного капитала и учетная стоимость основных фондов зачастую служат объектами манипулирования в зависимости от ситуационных обстоятельств, возникающих перед компанией. В одних случаях эти показатели искусственно занижают (например, чтобы большую часть прибыли направить не на уплату налогов, а на восстановление основных средств, "съедаемых" ускоренной амортизацией), в других случаях, наоборот, прибыль завышают (в частности, чтобы привлечь внешние инвестиции).

4. Сама по себе абсолютная величина стоимостной оценки нематериальных активов конкретной компании не всегда значима для экономического анализа. Гораздо информативнее могут быть относительные показатели однотипных компаний или динамика показателей одной и той же компании в течение продолжительного периода (метод бенчмаркинга). Кроме того, поскольку на деятельность разных компаний экзогенные факторы влияют одинаково, общий фон позволяет сделать оценки их успешности. Сокращение разрыва между рыночной и учетной стоимостью компании - признак того, что необходимо принимать меры для предупреждения ее деградации.

Важным показателем увеличения нематериальных активов компании является объем инвестиций, направляемых на интеллектуальные разработки: если превышен объем инвестиций в основные фонды, то это свидетельствует о наличии в компании значительного интеллектуального потенциала. Отметим, что в последние годы делаются попытки интегрированного применения сбалансированной системы показателей и показателя экономической добавленной стоимости, а также идентификации сущности, роли и места категории "интеллектуальный капитал" в системе управления, нацеленного на создание стоимости <1>. Такое управление представляет собой концепцию качественного улучшения стратегических и оперативных решений на всех уровнях компании за счет концентрации усилий всех лиц, принимающих решения, на ключевых факторах стоимости.

<1> Главная цель управления в рамках данного подхода - максимизация стоимости компании.

Основные причины разработки систем оценки интеллектуального капитала компании - это стремление устранить внутренние источники неэффективности работы компании, необходимость измерять интеллектуальный капитал для формулирования и реализации организационной стратегии. Лауреат Нобелевской премии Дж. Тобин предложил достаточно надежный показатель оценки интеллектуального капитала. Это так называемый коэффициент Тобина - отношение рыночной стоимости объекта к стоимости его замены. Коэффициент Тобина рассчитывается путем деления рыночной

стоимости компании (произведения цены акции и количества акций) на сумму, которую необходимо затратить для замещения физических активов (в некоторых случаях - на балансовую стоимость компании, включающую стоимость финансовых активов). Таким образом:

Коэффициент Тобина = Рыночная стоимость : Балансовая стоимость.

Если коэффициент Тобина больше единицы, это означает, что рыночная стоимость компании превосходит балансовую стоимость, следовательно, в биржевой цене отражены некоторые незарегистрированные (но измеренные) активы компании. Если коэффициент Тобина меньше единицы, это указывает на то, что биржевая стоимость меньше суммарной балансовой стоимости ее активов. Значит, компания, возможно, недооценивается биржей <2>.

<2> Сегодня для большей части процветающих компаний значения коэффициента Тобина колеблются от 6 до 10. Для наукоемких компаний этот коэффициент еще больше. Например, при покупке компании Lotus корпорация IBM заплатила 3,5 млрд долл., тогда как материальные активы Lotus оценивались в 230 млн долл. Таким образом, коэффициент Тобина достиг 15,2. Для некоторых компаний, специализирующихся в сфере интернет-технологий, коэффициент Тобина может достигать нескольких сотен. В 1970 - 1980-х гг. среднее значение коэффициента Тобина колебалось между 1 и 2, однако уже в первые десятилетия нынешнего века наблюдался резкий рост этого показателя. Его среднее значение достигло величины 7 - 8.

Отмечена следующая закономерность: высокое значение коэффициента и большая величина интеллектуального капитала отражают ценность вложений в технологию и человеческий капитал, поскольку позволяют сформировать существенный объем совокупных нематериальных активов компании. Коэффициент Тобина, помимо прочего, может охарактеризовать степень выгодности нематериальных активов для компании. Например, при $K = 2$ (рыночная стоимость компании вдвое дороже ее замены) компания извлекает из этого вида собственности большую (выше средней по данному виду деятельности) прибыль и не ощущает на себе действия закона убывающих средних возвратов.

В этом смысле коэффициент Тобина представляет собой показатель монопольной ренты, т.е. способности компании получать более высокую прибыль благодаря тому, что у нее есть нечто такое, чего нет у других. Это и есть ощутимое проявление интеллектуального капитала компании, которое свидетельствует о том, что компания, обладая примерно равными с конкурентами вещественными ресурсами (фондами), зарабатывает гораздо больше, т.е. имеет определенные преимущества, сосредоточенные в своих сотрудниках, организации рабочего процесса, структуре и культуре, торговых марках, отношениях с клиентской сетью и т.д.

Данный коэффициент можно рассчитать как для компании в целом, так и для отдельных направлений ее деятельности. Коэффициент Тобина позволяет нейтрализовать искажения, связанные с разными системами определения износа основных фондов, а также с действием некоторых макроэкономических факторов, например процентных ставок. Практически коэффициент Тобина можно использовать для оценки значения интеллектуального капитала в различных отраслях, при этом обнаруживается следующая закономерность: чем сложнее применяемые технологии, тем выше среднеотраслевое значение этого показателя, т.е. высокотехнологичные отрасли отличаются большими величинами коэффициента по сравнению с традиционными.

В табл. 14.1 приведены значения коэффициента Тобина крупных российских компаний.

Таблица 14.1. Коэффициент Тобина некоторых российских компаний <*>

Компания	Стоимость активов, млн руб.	Текущая капитализация, млн руб.	Коэффициент Тобина
Росбизнесконсалтинг	560	5550	9,9
Вимм-Билль-Данн	6100	23 760	3,9
ВымпелКом	34 686	93 315	2,7
Балтика	18 505	45 762	2,5

Приморское морское пароходство	1067	2456	2,3
ГМК "Норильский никель"	221 458	352 944	1,6
Сургутнефтегаз	529 260	640 667	1,2
Северсталь	325 130	390 170	1,2
Ростелеком	40 949	43 995	1,1
Лукойл	572 564	558 990	1,0
РАО "ЕЭС России"	2 593 385	2 566 469	1,0
Татнефть	139 999	76 254	0,5
Электросила	3799	1889	0,5
Газпром	2 471 197	864 120	0,3
АвтоВАЗ	100 655	20 604	0,2
КамАЗ	58 721	6600	0,1

<*> Данные для расчета получены из материалов компании "Росбизнесконсалтинг".

Из табл. 14.1 видно, что ряд компаний, которые характеризуются высоким уровнем конкурентоспособности, использованием современных методов менеджмента и создали дорогостоящий бренд, имеют достаточно высокий коэффициент Тобина. У компаний "Татнефть", "Электросила", "Газпром", "АвтоВАЗ" и "КамАЗ" этот коэффициент меньше единицы. Значит, в этих компаниях имеется отрицательный интеллектуальный капитал, т.е. уровень менеджмента, организационная структура компании и связи с потребителями таковы, что они не добавляют, а убавляют капитал компании. Коэффициент Тобина меньше единицы свидетельствует о том, что компания недооценена. В каждом конкретном случае причина такого положения индивидуальна, однако данный факт сигнализирует о серьезных проблемах того или иного бизнеса.

Коэффициент Тобина отражает все составляющие стоимости компаний, не зафиксированные в балансовых отчетах, включая такие разнообразные факторы, как прогнозируемые будущие доходы, мнения экспертов и дефекты рынка [102, р. 22]. Вместе с тем было бы разумным воспринимать коэффициент Тобина лишь как приблизительную оценку стоимости интеллектуального капитала, поскольку он может отражать влияние и многих других параметров. На его значения могут воздействовать, например, прогнозы потенциальных инвесторов относительно рыночной конъюнктуры, основанные на макроэкономической динамике, или слухи о предстоящем приобретении (поглощении) компании. Несмотря на все отмеченное, информация, содержащаяся в рассматриваемом показателе, по крайней мере примерно отражает относительную стоимость интеллектуального капитала компании. Величина этого показателя может указывать на необходимость учета нематериальных (неосязаемых) активов компании и оценки стоимости заключенного в них интеллектуального капитала.

Достаточно распространенной оценкой стоимости интеллектуального капитала считается схема, предложенная братьями Рус, по мнению которых измерение интеллектуального капитала должно быть тщательно продуманным процессом с ясными целями, такими как мобилизация людей на улучшение показателей, определяющих будущую способность компании получать прибыль, развитие инициатив по управлению человеческими ресурсами. Братья Рус предложили методику измерения интеллектуального капитала, которая основана на формировании языка для описания интеллектуального капитала. Формирование языка интеллектуального капитала начинается с выявления и классификации элементов принадлежащего компании интеллектуального капитала. При такой классификации (называемой таксономией) активы компании разделяются на группы, относимые к физическому, финансовому и интеллектуальному капиталу. Подобная классификация позволяет исключить некоторые активы из

интеллектуального капитала и таким образом определить по крайней мере те из них, которые не входят в состав интеллектуального капитала [89, р. 6 - 10].

Кроме перечисленных используются другие методы измерения интеллектуального капитала компании. Так, Д. Скайрм создал "систему сбалансированных показателей", которая доказала свою полезность для разработки организационной стратегии [96, р. 219].

Р. Экклз предложил целый ряд методов количественной оценки деятельности компаний, аналогичных методам измерения интеллектуального капитала [35, р. 131 - 137]. Среди методов Экклза:

- "бенчмаркинг" - метод, предусматривающий идентификацию лидеров отрасли, сравнение;
- "модели компетентности" - метод, позволяющий вычислить рыночную стоимость результатов труда наиболее успешных работников, т.е. оценить ее в деньгах;
- "ценность бизнеса" - метод, с помощью которого оцениваются потери, связанные с упущенной деловой возможностью;
- "банки знаний" - метод, согласно которому заработная плата трактуется как актив;
- "окрашенная отчетность" - метод, предусматривающий включение в финансовые документы специальных дополнений.

Все названные методы были разработаны в основном для практического решения конкретных задач совершенствования управления компаниями. Они сосредоточиваются на количественной оценке результатов использования интеллектуального потенциала и базируются на качественном анализе специфики интеллектуального труда. Многие из перечисленных методов измерения интеллектуального капитала представляют большой интерес с точки зрения практического применения, однако далеко не все они могут использоваться в ходе оценки интеллектуального капитала компаний. Например, коэффициент Тобина целесообразно подсчитывать для открытых акционерных обществ, рыночную капитализацию которых можно исчислить по результатам котировок торгов на фондовой бирже. Что касается большей части наукоемких компаний сферы малого и среднего бизнеса, то их рыночная капитализация может быть определена только по результатам продажи. Большое разнообразие предлагаемых методик свидетельствует об актуальности проблемы измерения человеческого капитала компании, но ни одна из них не позволяет получить его адекватную оценку. С точки зрения автора, при комплексной оценке интеллектуального капитала компании следует применять совокупность показателей, отражающих прирост всех составляющих интеллектуального капитала компании.

При комплексной оценке интеллектуального капитала необходимо проанализировать банк знаний компании, куда включаются: результаты собственных исследований и разработок; накопленный опыт, знания и навыки сотрудников; разработанные технические требования, условия, стандарты (в том числе положения об отделах, должностные инструкции, инструкции по выполнению текущих рабочих задач, другие внутренние нормативные акты); данные об особенностях сложившихся связей с клиентами (потребителями) и т.д.

Процедура измерения развития интеллектуального капитала компании должна проходить ряд этапов.

1. Определение системы показателей, которые наилучшим образом отразят специфику компании и дадут наиболее полное представление о приросте нематериальных активов всех видов.

2. Измерение совокупности нематериальных активов при помощи выбранной системы показателей.

3. Составление отчета о развитии интеллектуального капитала компании, куда должны быть внесены все активы и пассивы, в процессе чего делаются выводы о наличии интеллектуальных ресурсов, возможности более эффективного, чем ранее, использования интеллектуального капитала компании и возможности его увеличения.

По мнению автора, данная процедура оценки в обязательном порядке должна проводиться не менее двух раз в год, чтобы можно было оценить реальные изменения в составе интеллектуальных активов и выявить прирост интеллектуального капитала компании. Причем такую оценку не следует выполнять сразу после осуществления программ обучения. Так, при запуске программ обучения действием реальные финансовые результаты могут проявиться через несколько месяцев после окончания работы групп.

В ходе работы с отчетом об интеллектуальном капитале компании нужно тщательно проанализировать:

- результаты количественной и стоимостной (денежной) оценки;
- выявленные активы и пассивы человеческого капитала;
- изменения в основных бизнес-процессах;
- качество и количество внедренных инноваций;
- данные сравнения результатов с показателями отраслевых лидеров (по тем показателям, по которым это реально можно сделать) <1>.

<1> Сильная закрытость многих российских компаний во многих случаях не позволяет корректно

сделать сравнение. Вместе с тем при анализе деятельности конкурентов можно сосредоточиться на некоторых характеристиках наиболее открытых предприятий-конкурентов, например провести анализ по одной из следующих позиций: анализ продукции, затрат, технологий, доступных финансовых показателей, отношений с клиентами и поставщиками.

Итогом изучения отчета должна стать разработка стратегического плана развития интеллектуального капитала компании.

В процессе исследования автором была сформирована интегральная система показателей оценки развития интеллектуального капитала компании, включающая в себя следующие показатели:

- доля новой продукции в общем объеме продаж (K_1);
- объем заказов, стимулирующих поиск новых решений (K_2);
- разработка инноваций (K_3);
- расчетная стоимость замены банка знаний (K_4);
- число клиентов, формирующих имидж компании (K_5);
- удовлетворенность клиентов (K_6);
- повторяемость заказов (K_7);
- продажи в расчете на одного клиента (K_8);
- прибыль в расчете на одного клиента (K_9);
- верность торговой марке (K_{10});
- рост обслуживаемого сегмента (K_{11});
- объем продаж, приходящийся на одного сотрудника компании (K_{12});
- отношение объема продаж к непроизводительным расходам (K_{13});
- рост числа сотрудников, занятых интеллектуальным трудом (K_{14});
- отношение сотрудников к компании (лояльность персонала) (K_{15}).

Для определения уровня показателей развития при помощи метода бенчмаркинга необходимо провести общеотраслевые сравнения, когда на основе данных 10 отраслевых компаний определяются уровни развития для каждого анализируемого показателя.

Как правило, самый высокий уровень показателя наблюдается у лидера рынка (претендента на лидерство) (примерно 20% рыночной доли продаж), средний - у компании-последователя, низкий - у компании, оперирующей в узкой рыночной нише с небольшими объемами продаж на целевом рынке. Классификация компаний проводится на основе критериев конкурентоспособности компаний, представленных в табл. 14.2.

Таблица 14.2. Принципы оценки критериев конкурентоспособности компаний, на основе результатов деятельности которых проводятся общеотраслевые сравнения

Критерий конкурентоспособности	Оценка		
	высокая	средняя	низкая
Пропорциональная доля на рынке	Лидер	Более 1/3 оценки лидера	Менее 1/3 оценки лидера
Себестоимость	Меньше, чем у непосредственного конкурента	Одинаковая с непосредственным конкурентом	Выше непосредственного конкурента
Отличительные атрибуты	Уникальная позиция по сбыту	Несколько дифференцированная продукция	Нет
Уровень технологических возможностей	Уже достигнут	Легкодостижимый	Труднодостижимый
Представители по продаже	Прямые продажи	Контроль за посредниками	Без контроля посредников

Осведомленность о торговой марке - имидж	Позитивный имидж	Низкая	Нет
--	------------------	--------	-----

Затем на базе общетраслевых сравнений для каждого показателя, характеризующего развитие капитала компании, следует определить значения трех уровней: высокого, среднего и низкого, примерное значение которых представлено в табл. 14.3.

Таблица 14.3. Система показателей, характеризующих развитие интеллектуального капитала компании

Показатель, характеризующий развитие человеческого капитала	Обозначение показателя	Значение показателя при высоком уровне развития, %	Уровень показателя развития		
			высокий	средний	низкий
Доля новой продукции в общем объеме продаж	K ₁	90	1	0,5	0,3
Объем заказов, стимулирующих поиск новых решений	K ₂	94	1	0,75	0,5
Разработка инноваций	K ₃	90	1	0,7	0,4
Расчетная стоимость замены банка знаний	K ₄	100	1	0,5	0,2
Число клиентов, формирующих имидж компании	K ₅	90	1	0,5	0,1
Удовлетворенность клиентов	K ₆	100	1	0,8	0,5
Повторяемость заказов	K ₇	80	1	0,7	0,3
Продажи в расчете на одного клиента	K ₈	70	1	0,6	0,3
Прибыль в расчете на одного клиента	K ₉	60	1	0,6	0,2
Верность торговой марке	K ₁₀	80	1	0,6	0,3
Рост обслуживаемого сегмента	K ₁₁	60	1	0,6	0,2
Объем продаж, приходящийся на одного сотрудника	K ₁₂	70	1	0,7	0,2
Отношение объема продаж к непроизводительным расходам	K ₁₃	90	1	0,7	0,4
Рост числа сотрудников, занятых интеллектуальным	K ₁₄	60	1	0,6	0,3

трудо					
Отношение сотрудников к компании (лояльность персонала)	K ₁₅	90	1	0,7	0,4

При составлении отчета об интеллектуальном капитале рекомендуется использовать данные о следующих видах активов и пассивов интеллектуального капитала компании.

Активы: непрерывное обучение; общее доступное организационное знание; открытое обсуждение просчетов в деятельности и обучение на ошибках; широкое сотрудничество и взаимопомощь; низкий уровень текучести интеллектуальных работников; организационная открытость, ориентация всех подразделений на потребителя; гибкая организационная структура.

Пассивы: эпизодические программы обучения; утративший актуальность опыт; наличие групповой и индивидуальной нестабильности; локализованное организационное знание с ограниченными правами доступа; преимущественно личное развитие без учета организационных потребностей; изолированность и отказ сотрудничать, в том числе в передаче знаний и опыта; высокий отток работников, занятых высокоинтеллектуальным трудом; сложившаяся практика поиска виновных в собственных ошибках.

Предлагаемая система показателей универсальна, поскольку может применяться в разных отраслях. Данные проведенного анализа свидетельствуют о том, что фактической основой рыночной оценки компаний становятся не только материальные факторы, но и интеллектуальный капитал, каждый из элементов которого (человеческий, рыночный, структурный, потребительский) порожден человеческими знаниями, именно их совокупность определяет скрытые источники ценности, наделяющие компанию нетрадиционно высокой рыночной стоимостью. Отметим, что интеллектуальный капитал не приобретается сложением его частей, а развивается благодаря их взаимодействию и синергетическому эффекту. Базой для воспроизводства интеллектуального капитала служит человеческий капитал, который становится главным источником его формирования, поэтому увеличение интеллектуального капитала компании достигается только за счет развития ее человеческого капитала.

Вместе с тем методология оценки "чистой стоимости" интеллектуального капитала нуждается в дополнительных исследованиях, поскольку пока еще не выработаны удовлетворительные методы оценки износа или устаревания человеческих знаний, производственных навыков. Адекватная оценка интеллектуального капитала компании позволит создать основу для эффективного управления интеллектуальным капиталом и, как следствие, эффективные предпосылки для его развития и приумножения. При этом необходимо принимать в расчет то, что инвестиции в интеллектуальный капитал требуют времени для того, чтобы реализоваться и принести выгоды. Кроме того, комплексная оценка интеллектуального капитала компании должна в обязательном порядке включать оценку человеческого, рыночного, структурного и потребительского капитала.

Выводы

1. Основными причинами разработки систем оценки интеллектуального капитала компании являются стремление устранить внутренние источники неэффективности работы компании, необходимость измерения интеллектуального капитала для формулирования и реализации организационной стратегии. При оценке интеллектуального капитала зачастую используют коэффициент Тобина, который отражает все составляющие стоимости компаний, не зафиксированные в балансовых отчетах, включая такие разнообразные факторы, как прогнозируемые будущие доходы, мнения экспертов и дефекты рынка.

2. Определение состояния компании требует оценки всех ее активов, ключевой момент которой - измерение интеллектуального капитала компании при помощи показателей их влияния на степень достижения общеорганизационных целей. Эти показатели следует выбирать так, чтобы они давали представление о том, в какой степени имеющиеся нематериальные активы компании способствуют достижению стоящей перед ней цели.

3. Для более точной оценки развития интеллектуального капитала компании можно использовать сбалансированную систему показателей, характеризующую четыре аспекта деятельности компании: финансы; рынок (маркетинг); внутренние процессы; обучение и развитие.

4. Комплексная система оценки развития интеллектуального капитала компании предусматривает: оценку индивидуального человеческого капитала, оценку рыночного капитала, оценку структурного капитала, оценку потребительского капитала. Только построение полномасштабной системы оценки развития интеллектуального капитала приведет к максимизации ценности компании.

5. Для оценки рыночного капитала компании автор предлагает комбинированный метод, применение которого проходит в четыре этапа:

- а) финансовое прогнозирование;
- б) оценка добавленной стоимости объектов интеллектуальной собственности;
- в) определение риска, связанного с получением будущей прибыли;
- г) юридическая экспертиза.

Предлагаемый метод оценки элементов рыночного капитала ориентирован на маркетинг, позволяет оценить лояльность потребителя к бренду и может использоваться в комплексной методике оценки нематериальных активов компании.

6. Для оценки структурного капитала предлагается задействовать два вида данных: о накопленных запасах корпоративных знаний и об организационной эффективности компании; сведения об оборачиваемости рабочего капитала компании.

7. При определении стоимости потребительского капитала целесообразно поэтапно применить следующую методику:

- а) определение периода прогнозирования;
- б) проведение социологического исследования;
- в) учет расходов на привлечение клиента;
- г) исчисление дохода от постоянных клиентов;
- д) определение стоимости клиента.

8. Оценка потребительского капитала компании возможна на основе следующих показателей: состав клиентов, способы взаимодействия с клиентами и степень удовлетворения их потребностей; прибыль в расчете на одного клиента; продажи в расчете на одного клиента; число клиентов, формирующих имидж компании; число клиентов и их история (сколь долго они являются клиентами компании); повторяемость заказов.

9. В методике измерения индивидуального человеческого капитала, предлагаемой автором, в качестве базового принимается метод оценки стоимости человеческого капитала на основе реальных бизнес-результатов и применяется следующая система показателей: добавленная стоимость из расчета реального вклада оцениваемого работника; объем продаж, приходящийся на каждого сотрудника соответствующего подразделения; индикаторы предложений по совершенствованию бизнес-процессов и экономики издержек; рост обслуживаемого сегмента за счет введения новых методов продаж и улучшения сервиса; количество реализованных бизнес-идей и решений и реальная отдача от их внедрения; объем выполненных сотрудником заказов, стимулирующих поиск новых технических, технологических и иных решений, т.е. заставляющих учиться чему-то новому; внедрение инноваций.

10. Процедура измерения интеллектуального капитала компании предполагает прохождение ряда этапов: определение системы показателей; измерение совокупности нематериальных активов, составление отчета о развитии человеческого капитала компании. С точки зрения автора, данная процедура оценки в обязательном порядке должна проводиться не менее двух раз в год, чтобы можно было оценить реальные изменения в составе интеллектуальных активов и выявить прирост человеческого капитала компании.

11. В процессе исследования автором была разработана интегральная система показателей оценки интеллектуального капитала компании, включающая в себя следующие показатели: доля новой продукции в общем объеме продаж; объем заказов, стимулирующих поиск новых решений; разработка инноваций; расчетная стоимость замены банка знаний; число клиентов, формирующих имидж компании; удовлетворенность клиентов; повторяемость заказов; продажи в расчете на одного клиента; прибыль в расчете на одного клиента; верность торговой марке; рост обслуживаемого сегмента; объем продаж, приходящийся на одного сотрудника; отношение объема продаж к непроизводительным расходам; рост числа сотрудников, занятых интеллектуальным трудом; отношение сотрудников к компании. На основе общепромышленных сравнений для каждого показателя необходимо определить высокую, среднюю и низкую оценки.

12. Данные проведенного анализа свидетельствуют о том, что фактической основой рыночной оценки компаний становятся не только материальные факторы, но и интеллектуальный капитал, каждый из элементов которого (человеческий, рыночный, структурный, потребительский) порожден человеческими знаниями. Именно их совокупность определяет скрытые источники ценности, наделяющие компанию нетрадиционно высокой рыночной стоимостью. Однако интеллектуальный капитал не приобретает сложением его частей, а развивается благодаря их взаимодействию и синергетическому эффекту.

13. Большое разнообразие предлагаемых методик свидетельствует об актуальности проблемы измерения интеллектуального капитала компании, но ни одна из них не позволяет получить его адекватную оценку. С точки зрения автора, комплексная оценка развития человеческого капитала

компания должна определяться совокупностью показателей, отражающих прирост всех составляющих интеллектуального капитала компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном обществе интеллектуальный капитал - основа богатства. Именно он определяет конкурентоспособность экономических систем, действует в качестве ключевого ресурса их развития. Более того, сегодня все отчетливее видно, что человеческий капитал превращается в базу формирования интеллектуального капитала как на уровне конкретной компании, так и на уровне национальной экономики, выступая важным элементом национального богатства. Способность экономики создавать и эффективно использовать интеллектуальный капитал все в большей мере определяет экономическую силу нации, ее благосостояние.

В настоящее время компании преимущественно развивают свои интеллектуальные ресурсы, которые обеспечивают подавляющую долю получаемой прибыли. В этих условиях компания производит не столько товары, сколько знания. Главный носитель знаний - персонал компании, который одновременно является потребителем знаний.

Совместная деятельность людей в рабочих группах умножает знания, накапливаемые компанией, и улучшает условия достижения потенциального успеха. По мнению автора, управление развитием интеллектуального капитала нужно направлять на совершенствование индивидуальных и групповых компетенций, чтобы преобразовать знания и способности персонала в реальные финансовые показатели всей компании. При этом важны оценка и эффективное использование существующего запаса организационных знаний для достижения бизнес-целей компании, повышения производительности труда и оптимизации всех бизнес-процессов.

Это увеличивает отдачу от интеллектуального капитала компании, одновременно повышая заинтересованность компании и ее работников инвестировать в развитие данного вида организационного капитала, приводит к необходимости постоянно оценивать эффективность вложенных знаний. Управление знаниями имеет две основные задачи: первая заключается в эффективном использовании знания для роста производительности путем увеличения быстродействия или снижения затрат, вторая связана с инициацией инноваций, созданием новых продуктов и услуг, новых предприятий и новых бизнес-процессов. Современная компания должна стремиться формировать подход к управлению знаниями, который позволит соотносить, уравновесить и интегрировать организационные, человеческие и технологические компоненты знания.

В процветающих компаниях все большая часть полученного эффекта становится главным образом результатом применения специальных знаний, постоянного обучения и развития персонала на базе современных технологий обучения (в том числе основанных на действии). Человеческий капитал и производные от него рыночная, структурная и потребительская формы в большей мере, чем физические активы или финансовый капитал, становятся устойчивым конкурентным преимуществом. Все эти виды организационного капитала взаимодействуют один с другим, поддерживают один другого, создавая синергетический эффект повышения конкурентоспособности.

Сейчас начинают уделять все больше внимания теории и практике использования интеллектуального капитала, поскольку это дает возможность с общих позиций изучать многие актуальные явления рыночных отношений, определять эффективность вложения финансовых средств в человеческий капитал. Применение концепции человеческого капитала позволяет лучше понять механизм формирования и использования интеллектуальных ресурсов компании.

Рассматривая интеллектуальный капитал компании как прогрессирующее знание, автор показывает, что основной целью компании в области управления знаниями должно быть создание самообучающейся и непрерывно развивающейся компании, способной настойчиво формировать, распространять и воплощать в технологиях и продуктах новые знания. Однако современным компаниям необходим не просто хороший поисковый механизм для доступа к разнообразным запасам своих знаний, а комплексные интеллектуальные решения по управлению знаниями (системы управления организационным знанием).

Все сказанное привело к следующим выводам:

- знание становится главной формой капитала;
- превращение знания в капитал означает, что владение им позволяет получать регулярный доход от его использования всем носителям знания (индивидам, организациям);
- доход способен приносить только знание, которое характеризует потенциал его носителя выполнять эффективное действие, повышая организационную компетентность;
- чем больше объем знаний, которым владеет компания, тем выше ее конкурентные преимущества;
- произошло ускорение процессов создания нового знания, новых товаров, высокоэффективных способов выполнения операций и выведения на рынки новых видов продуктов;

- стратегия динамично развивающейся компании фокусируется не на прогнозировании, анализе конкуренции и внешнего окружения, а на эффективном применении и наращивании собственных ресурсов, прежде всего интеллектуальных;
- для того чтобы человеческий капитал заработал, необходимо не только движение знаний, но и управление ими;
- для удержания достигнутых позиций компаниям нужно учиться эффективно управлять своими знаниями;
- система управления знаниями компании должна включать в себя систему корпоративного обучения, сочетающую в себе разные компоненты эффективного обучения;
- для повышения организационной эффективности у каждой компании должна быть методика оценки нематериальных активов;
- существует достаточное разнообразие подходов и методов оценки интеллектуального капитала: для определения стоимости человеческого капитала применяют как стоимостные (денежные), так и натуральные показатели.

В России имеются значительные резервы для бурного роста интеллектуального капитала. В стране накоплен человеческий капитал, однако наблюдается недостаточное развитие рыночного, структурного и потребительского капитала компаний. Это становится одной из важных задач, стоящих перед компаниями, желающими достигнуть лидирующих позиций на рынке.

ЛИТЕРАТУРА

1. Albert S., Bradley K. Management Knowledge: Experts, Agencies and Organizations. Cambridge: Cambridge University Press, 1977.
2. Amendola V. The Innovation Choice. Oxford, 1988.
3. Becker G. An Economic of Fertility. In: Demografic and Change in Developed Countries. Princeton, 1960.
4. Becker G.S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis // J.P.E. 1962. LXX, Suppl (October).
5. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Emperical Analysis. New York, 1964.
6. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education G. Becker. 2nd ed. New York: National Bureau of Economic Research, 1975.
7. Becker G. A Treatise on the Family. Cambridge, 1981.
8. Becker G. The Economics of Discrimination. Chicago, 1957.
9. Becker G., Tomes N. Human Capital and the Rise and Fall of Families // Journal of Labor Economics. 1986. Vol. 4. N 1.
10. Bell D. The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting. N.Y., 1976.
11. Berger M.C., Mark C. The Effects of Cohort Size on Earnings Growth: A Reexamination of the Evidence // Journal of Political Economy. 93 (June 1985).
12. Ben-Porath Y. The production of human capital and life cycle of earnings // Journal of Political Economy. 1967. Vol. 75. N 4. Part 1.
13. Blaug M. Introduction to the Economics of Education. L., 1970.
14. Boag H. Human Capital and the Cost of War // Royal Statis. Soc. (January 1916).
15. Botkin J., Seeley Ch. Knowledge Management // Knowledge Management Review. Vol. 3. Issue 6. 2001.
16. Bourdieu P. Forms of Capital. N.Y.: Westview Press, 2001.
17. Bowen H.R. Investment in Learning. San Francisco, 1978.
18. Bowen H.R. Investment in Human Capital and Economic Growth // Perspectives on Economic Growth. Westview Press, 1968.
19. Bows S. Towards an Educational Production Function // Education, Income and Human Capital. N.Y.; L., 1970.
20. Bows S. Human Capital // Education, Income and Human Capital. N.Y.; L., 1970.
21. Bows S. Investment in Human Capital // Education, Income and Human Capital. N.Y.; L., 1970.
22. Brooking A. Intellectual Capital, Core Assets for the Third Millenium Enterprise. London: International Thomson Business Press, 1996.
23. Burjas G.J. Earnings Determination: A Survey of Neoclassical Approach. On Three Worlds of Labor Economics / ed. Garth Mangum and Peter Philips. Armonk; N.Y.: M.E. Sharpe, 1988.
24. Cain G.C. The Challenge of Dual and Radical Theories of the Labor Market to Ortodox Theory // American Economic Review. 1975. Vol. 65. N 2.
25. Cherrington D.J. Organizational behavior. N.Y., 1996.
26. Clotfelter Ch.T., Ehrenberg R.G., Getz M., Siegfried H. Economic Challenges in Higher Education. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

27. Coase R. The Firm, the Market and the Law Chicago. University of Chicago Press, 1988.
28. Cohn E. The Economics of Education. Cambridge (Mass), 1979.
29. Denison E.F. The Unimportance of the Embodied Question // A.E.R. LIV. 1964. March.
30. Dosi G. Technical Change and Industrial Transformation. L., 1984.
31. Downs A. An Economic Theory of Democracy. N.Y.: Harper, 1957.
32. Druker P. Innovation and Entrepreneurship (Practice and Principles). L.: Pan Books, 1986.
33. Druker P.F. The Post-Capitalist Society. N.Y.: Harper Collins, 1993.
34. Dublin L.J., Lotka A. The Money Value of Man. N.Y.: Roland Press Co., 1930.
35. Eccles R. The performance measurement manifesto? // Harvard Business Review. 1991. Vol. 69. N 1. Jan. - Feb.
36. Eckaus R.S. Estimation of the Returns to Education with Hourly Standardized Income // Quarterly Journal of Economics. 1973. Vol. 87.
37. Educational Expenditure in France, Japan and the United Kingdom. P., 1977.
38. Education, Inequality and Life Chances. Vol. 2. P., 1975.
39. Eggertsson T. Economic Behavior and Institutions. Cambridge University, 1999.
40. Eisner R. Extended Accounts for National Income and Product // Journal of Economic Literature. 1988. N 26 (December).
41. Fisher I. Senses of Capital // Econ. J., VII (June 1897).
42. Fisher I. The Nature of Capital and Income. London: Macmillan & Co., 1927.
43. Fisher I. The Theory of Interest. N.Y.: Augustus M. Kelley, 1965.
44. Foley M.C. Labor Market Dynamics in Russia. Mimeo, 1995.
45. Forsyth C.H. Vital and Monetary Losses in the United States Due to Preventable Deaths. American States. Assoc. Publication. XIV (1914 - 1915).
46. Freeman R.B. The Overeducated American. N.Y.: Academic Press, 1976.
47. Freeman R.B. Demand for Education // Handbook of Labor Economics. 1986. Chapter 6.
48. Fuchs V. The Economic of Health in a Post Industrial Society // The Public Interest (Summer 1979). N 56.
49. Galbraith J.K. Economic purposes of society. N.Y., 1964.
50. Galbraith J.K. Economic Development. N.Y., 1958.
51. Gilbert T.E. Human Competence: Engineering Worthy Performance. New York: McGraw-Hill, 1978.
52. Grant R.M. The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation? // California Management Review. 1991. Vol. 34. Spring.
53. Hamel G., Heene A. Competence-based Competition. N.Y., 1994.
54. Hamel G. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances // Strategic Management Journal. 1991. N 2.
55. Hayek F. New Studies in Philosophy, Politics, Economics and the History of Ideas. Chicago, 1978.
56. Heckman J.J. A Life Cycle Model of Earnings, Learning, and Consumption // Journal of Political Economy. 84 (August 1976). Part 2.
57. Huebner S.S. The Human Value in Business Compared with the Property Value; Proc. Thirty-fifth Ann. Convention Nat. Assoc. Life Underwriters (July 1914).
58. Jencks G. Irregularity: A Reassessment of the Effect of Family and Schooling in America. N.Y., 1972.
59. Kanter R.M. When Giants Learn to Dance. Simon & Schuster, 1989.
60. Kiker B.F. The Historical Roots of the Concept of Human Capital // Human Capital Formation and Manpower Development / Edited by Ronald Wykstra. N.Y.: The Free Press; London: Collier-Macmillan Limited, 1971.
61. Killman R.A. Completely Integrated Program for Creating & Maintaining Organizational Success. N.Y., 1989.
62. Kurz H.D., Salvadori N. Theory of Production. A Long-period Analysis. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.
63. Leslie L., Brinkman P. The Economic Value of Higher Education. N.Y.: ACE, Macmillan Publishing Company, 1988.
64. Lewin K. Field Theory in Social Science. N.Y.: Harper & Row, 1969.
65. Lundvall B.A., Johnson B. The Learning Economy // Journal of Industry Studies. 1994. Vol. 1. N 2.
66. Machlup P. The Production and Distribution of Knowledge in the United States. N.Y., 1962.
67. Macleod H.D. The Elements of Economics. Vol. II. N.Y.: D. Appleton & Co, 1881.
68. McCullox J.R. The Principles of Political Economy. Alex Murrey & Son, 1870.
69. McGregor D. Human Side of Enterprise. N.Y.: McGraw-Hill, 1986.
70. Mathis R., Jackson J. Management By Objectives. N.Y., 1995.
71. Mincer J. Production of Human Capital and the Lifecycle of Earnings: Variation on the Theme // National

- Bureau of Economic Research. Working Paper, 1994.
72. Mincer J. Schooling, Experience and Earnings. N.Y.: Nat. Bur. Econ. Res., 1974.
 73. Ni S., Wang S. Human Capital and Income Taxation in Endogenous Growth Model // Journal of Macroeconomics. 1994. N 2.
 74. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-creating company. N.Y., 1995.
 75. Orazen P.F., Mattila P. Human Capital, Uncertain Wage Distributions, and Occupational and Educational Choices // International Economic Review. 32 (February 1991).
 76. Pedler M.J. (Ed) Action Learning in Practice. Aldershot: Gower Publishing Limited, 1983.
 77. Pedler M.J., Boutall J. Action Learning for Change. Bristol, NHSTD, January, 1992.
 78. Pedler M.J., Peers D. Action Learning for Managers. Lemos Crane, 1996.
 79. Pedler M.J., Burgoyne J.G., Boydell T.H. A Manager's Guide to Self-Development. Maidenhead: McGraw-Hill, 1978.
 80. Pedler M.J., Boydell T.H. The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development. Maidenhead: McGraw-Hill, 1991.
 81. Polanyi M. Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy. University of Chicago Press, 1958.
 82. Porter M.E. Competitive Strategy. N.Y.: Free Press, 1980.
 83. Psaharopoulos G., Woodhall M. Education for development. An analysis of investment choices. N.Y., 1991.
 84. Psacharopoulos G. Returns to Investment in Education // Policy Research Working Paper 1067. January. 1993.
 85. Prusak L. Knowledge in Organizations. Butterworth-Heinemann, Newton. MA, USA, 1997.
 86. Prusak L., Cohen H. Management Knowledge in Organizations. N.Y., 1997.
 87. Rewans R.W. Approaches to the Study of Organizational Behavior. L., 1971.
 88. Rewans R.W. A Vocabulary of Managerial Debate / Неопубликованный меморандум, использовавшийся на межуниверситетской программе в Бельгии.
 89. Roos J., Roos G. Valuing intellectual capital? // FT Mastering Management. 1997. N 3. July - August.
 90. Saint-Onge H. Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital? // Strategy and Leadership. 1996. March - April.
 91. Schultz T.W. The Economic Value of Education. N.Y.: Columbia University Press, 1963.
 92. Schein E.H. On Dialogue, Culture, and Organizational Learning, Organization Dynamics. 1993.
 93. Schultz T.W. Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research. N.Y., 1971.
 94. Schutz T.W. Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities // Human Resources. Fifteen Anniversary Colloquium VI. N.Y., 1975.
 95. Schultz T. Human Capital, Family Planning, and Their Effects on Population Growth // American Economic Review. Papers and Preceding. May. 1994.
 96. Skyrme D. Measuring The Value of Knowledge. London Business Intelligence Ltd., 1998.
 97. Stewart T.A. Brainpower? // Fortune. 1991. June 3.
 98. Stewart T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. N.Y.; L., 1997.
 99. Stonehouse G.H. Organizational Knowledge Management // www.cfin.ru/press/management/1999-4/01.shtml.
 100. Sveiby K.E., Lloyd T. Managing Knowhow. L.: Bloomsbury, 1987.
 101. Taubman P. The Relative Influence of Inheritable and Environmental Factors and the Importance of Intelligence in Earnings Functions // Personal Income Distribution. Ed. W. Krelle, Amsterdam, 1978.
 102. Tobin J. A general equilibrium approach to monetary theory? // Journal of Money Credit and Banking. 1969. Vol. 1. N 1.
 103. Weston D.M. Organizational Learning as Strategy. Menlo Park. CA.: SRI International, 1993.
 104. Weston D.M. Organizational Learning in Practice. Menlo Park. CA.: SRI International, 1993.
 105. Wigg K. Knowledge Management Foundation: How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge. Schema Press, Arlington, TX, USA, 1993.
 106. Wigg K. Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent Acting Organizations. Schema Press, Arlington, TX, USA, 1994.
 107. Wigg K. Knowledge Management Methods: Practical Approach to Managing Knowledge. Schema Press, Arlington, TX, USA, 1995.
 108. Wolsh J.R. Capital Concept Applied to Man. Q.J.E. XLIX (February 1935). N 2.
 109. Zaltman G. Knowledge utilization as planned social change. West view Press, 1986.
 110. Антипина О.Н., Иноземцев В.Л. Диалектика стоимости в постиндустриальном обществе // <http://rudocs.exdat.com/docs>.
 111. Бендиков М.А., Джамай Е.В. Интеллектуальный капитал развивающейся фирмы: проблемы

Ручной реарит дипломных и курсовых работ

Сайт-визитка - начните бизнес в Интернете

Научитесь создавать эффективные сайты

- идентификации и измерения // <http://www.cfin.ru/press/management/2001-4/01.shtml>.
112. Бовт В. Технологии для экономики знаний // www.econference.ru/blog/creativeconomy.
113. Бурмистрова И. "Паразитический маркетинг", или Как зарабатывают деньги на чужих брендах // <http://www.argotovary.ru>.
114. Гапоненко А.Л. Интеллектуальный капитал // <http://www.koism.rags.ru>.
115. Гунин В.Н. Управление инновациями: Модульная программа для менеджеров. Модуль 7 // <http://www.kodges.ru/econom/buisnes/40240-upravlenie-innovaciyami.html>.
116. Дан Г. Рождение бренда. М.: Geleos, 2009.
117. Захаров А.В. Оценка стоимости бренда как инструмент принятия инвестиционных решений // www.brand3.ru.
118. Иванюк И.А. Рыночный механизм воспроизводства интеллектуального капитала: Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.01, РГБ ОД, 71:05-8/195 // <http://www.dslib.net>.
119. Козырев А.Н. Оценка интеллектуальной собственности и нематериальных активов // <http://www.manager-erp.com>.
120. Михнева С.Г. Интеллектуализация экономики: инновационное производство и человеческий капитал // www.creativeconomy.ru/articles.
121. Мильнер Б.З., Румянцева З.П. и др. Управление знаниями в корпорациях. М.: Дело, 2006.
122. Мур С.М. e-Learning сегодня: основные факторы успеха // e-Learning World; // www.distance-learning.ru.
123. Ньюстром Дж.Б. Организационное поведение. Поведение. Поведение человека на рабочем месте // www.iworld.ru/book.phtml.
124. О'Лири Д.Е. Управление корпоративными знаниями. М.: Изд-во "Открытые системы" // <http://www.osp.ru>.
125. Робсон М. От идеи к решению: использование потенциала управленческой группы // http://consulting.ru/econs_book_202156367.
126. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации: Пер. с англ. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2006.
127. Симулин А. Секрет "умной" компании. Управление интеллектуальным капиталом // http://www.rb-edu.ru/library/articles/articles_442.html.
128. Слесарев Е.С. Воздействие международных альянсов на процесс создания организационного знания // www.cfin.ru/press/management.
129. Смирнов В.Т., Верижников А.П., Головкин И.И. Новая структура капитала предприятия XXI в. Орел: Изд-во Орловского гос. техн. ун-та, 2005.
130. Старкова Н.О., Костецкий А.Н. Исследование процесса формирования интеллектуальных активов фирмы и моделирование механизмов их влияния на эффективность функционирования // <http://intel-asset.hl.ru>.
131. Тинкчян Ф. Правая рука тренинг-менеджера // e-Learning World; // www.distance-learning.ru.
132. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом / Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose. М.: Альпина Паблишер, 2012.
133. Хант Дж. Управление людьми в компаниях: Руководство для менеджера / Пер. с англ. М.: Гардарики, 2006.
134. Черняк Л. Управление знаниями и информационные технологии. М.: Изд-во "Открытые системы"; <http://www.osp.ru>.
135. Шаш Н.Н. Action Learning. Уникальный подход к развитию людей и организаций. М.: ГроссМедиа, 2004.
136. Шаш Н.Н. Тренинги для повышения производительности труда: метод обучения действием. М.: ГроссМедиа, 2006.
137. Шаш Н.Н. Человеческий капитал организации: теория, развитие, управление. Саратов: Изд-во СГК, 2006.
138. Шелер М. Проблемы социологии знания. М.: Институт общегуманитарных исследований, 2011.
139. Экк К.Д. Знание как новая парадигма управления // <http://kmssoft.ru/LD/C001/102/3502405314.html>.

Подписано в печать
18.06.2014

Подборка информации для наёмных работников

Вернуться в библиотеку учебников

Уникальная подборка информации по управлению персоналом:

- для самообразования топ-менеджеров;
- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных