

угруповань, а також законодавчою невизначеністю діяльності суб'єктів економічної безпеки.

Таким чином, сучасним вітчизняним підприємствам потрібна нова концепція забезпечення стійкого розвитку та одночасної адаптації до нестабільних умов зовнішнього середовища для ефективної роботи всупереч мінливій та непередбачуваній турбулентності. На наш погляд, це можливе завдяки об'єднанню двох концепцій – концепції стійкого та адаптивного розвитку підприємства.

Література

1. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : [монографія] / Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. – К. : Лібра, 2003. – 280 с.
2. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия / Бланк И. А. – К. : Ника-центр, Эльг, 2004. – 784 с.
3. Котлер Ф. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності / Ф. Котлер, Дж. А. Касліоне; [пер. з англ. / під ред. Т. В. Співаковської, С. В. Співаковського]. – К. : Хімджест, ПЛАСКЕ. – 2009. – 208 с.
4. Куркин Н. В. Управление экономической безопасностью развития предприятия : [монографія] / Куркин Н. В. – Д. : АРТ-ПРЕСС, 2004. – 452 с.

Надійшла 07.09.2010

УДК 658. 29

К. В. ВОЛКОВА

Одесский национальный университет им. И. И. Мечникова

ВЛИЯНИЕ НЕФОРМАЛИЗОВАННЫХ ЗНАНИЙ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статті розглядається роль неформалізованих знань в роботі сучасного підприємства. Обґрунтовується актуальність використання даного підходу в процесі вирішення проблем підвищення рівня ефективності роботи компанії. Аналізуються загальні переваги та недоліки управлінського підходу, орієнтованого на неформалізовані знання, робляться висновки щодо доцільності його застосування.

The article analyzes the role of the tacit knowledge in contemporary organization. It grounds the rationality and urgency of use of the given approach in the process of efficiency level increase. The main merits and demerits of the tacit approach are analyzed, based on which the conclusions are made regarding the usability and efficiency of tacit knowledge management.

Ключові слова: ефективність роботи підприємства, управлінський підхід, неформалізовані знання.

Современный этап развития экономики характеризуется постепенным насыщением мировых рынков, повышением конкуренции и, как следствие, сменой приоритетов в структуре экономических ресурсов. В виду неспособности классических факторов производства обеспечить стабильно высокий уровень конкурентоспособности продукции, ей на смену приходит интеллектуальная конкурентоспособность, при которой ведущим экономическим ресурсом становится сотрудник как носитель знаний и потенциальный создатель уникальных конкурентных преимуществ. В этом контексте значительно повышается роль производства знаний в организации, становясь залогом ее устойчивого функционирования и развития.

Однако сложность заключается в том, что знания сами по себе являются крайне специфическим ресурсом – на сегодняшний день к ним малоприменимы обычные управленческие критерии, они плохо измеримы (как качественно, так и количественно), трудно идентифицируемы, а сам процесс экстернализации знаний сопряжен с многочисленными трудностями как технического, так и психологического характера. При этом именно экстернализация играет ключевую роль в процессе создания новых знаний и увеличения интеллектуального капитала предприятия. Процесс создания новых знаний на сегодняшний день относится к разряду слабо изученных, при этом актуальность изучения данного вопроса стремительно возрастает.

Пристальное внимание к изучению знания как экономической категории возникло в процессе развития теории информационного общества (вторая половина XX века), исследованию и разработке которой посвящены научные труды П. Дракера, Э. Тоффлера, Дж. Брайан Куинна, Р. Рича, Д. Белла, Дж. Гелбрейта, Дж. Мартина, М. Полани, Ф. Фукиямы, Й. Шумпетера, Л. Эдвинсона, М. Мэлоуна, Ю. Хабермаса, Н. Лумана, М. Маклюэна, М. Кастельса и многих других. Обосновывая повышение значимости знания, Э. Тоффлер предсказывает скорую замену всех материальных ресурсов знаниями, а Дж. Б. Куинн утверждает, что в ближайшей перспективе стоимость продуктов и услуг будет определяться возможностью развития нематериальных активов, основанных на знании.

Среди отечественных исследователей, проявивших интерес к данной проблеме, необходимо назвать, в первую очередь, В.М. Глушкова, Н.Н. Моисеева, А.И. Ракитова, А.В. Соколова, А.Д. Урсула, С.А.

Дятлова, В.Л. Иноземцева, Э.М. Мирского, Ю.А. Шрайдера, А.П. Ершова и других. Роль и значение знаний в социологическом измерении представлены в трудах Т.А. Гавриловой, К.Р. Червинской, А.Л. Гапоненко, Т.М. Орловой, В.Ю. Котельникова, В.Ш. Каганова, А.Н. Малинкина, М. Мариничевой и других. В этом же контексте интерес представляют работы С. Ивановой, Д. Болдогоева, Э. Борчаниновой, А. Глотовой, М. Паркина, Е.В. Сидоренко, Е.В. Трифонова, В. А. Фурсова, которые свой научный интерес сконцентрировали на развитии творческого потенциала сотрудников. Не меньшую значимость имеют разработки тематики, связанной с обучением сотрудников организаций созданию знаний. Эти вопросы подробно рассмотрены Т. Воротынцевой, Е. Неделиным, А.М. Герасимовым, И.П. Логиновым, В.А. Дресвянниковым, В.П. Зинченко, Б.Ф. Ломовым [2, с.5].

Непосредственно изучению проблемы управления знаниями посвящены труды М. Полани, И. Новака, К.-Э. Свейби. Весомый вклад в изучение проблемы создания и экстернализации знаний внесли японские исследователи Х. Такеучи, И. Нонаки, предложившие спираль создания знания, разработанную на примере опыта работы японских предприятий. Однако, несмотря на большое число исследований, вопрос изучения механизмов экстернализации знаний, как важнейшего этапа в создании нового корпоративного знания, по-прежнему, остается открытым.

Большинство экспертов [1, с.36; 3, с.47; 4, с.1] в области управления знаниями организации подразделяют знания на явные (explicit knowledge) и неявные знания (tacit knowledge), на формализованные, т.е. документированные, и неформализованные, к которым принято относить результаты обобщения многолетнего опыта работы и интуиции специалистов, совокупность эвристических приемов и правил, индивидуальные ценности и убеждения сотрудника. Исходя из выбора приоритетного типа знаний в процессе создания и управления знаниями, произошло формирование двух основных управленческих подходов – формализованного и неформализованного. Подобное разделение имеет глубокие культурно-исторические корни, т.к. по сути, отражает:

а) исторически сформировавшееся различие способов мировоззрения культур Востока и Запада – рационализм и иррационализм;

б) социальную типологию культуры (индивидуалистическая/коллективная культура);

Западная управленческая традиция изначально формировалась на базе приоритета формализованного, кодифицированного знания, при этом организация воспринималась как механизм по переработке объективной информации. Восточная же система менеджмента более ориентирована на неформализованное знание – с трудом поддающееся вербализации личное знание, результат индивидуального опыта, включающее в себя такие субъективные понятия, как личные убеждения, мнения и система ценностей. При этом существуют определенные расхождения в трактовке понятий явных/неявных и формализованных/неформализованных знаний. Ряд ученых и практиков, формулируя определение понятия «знания», подчеркивают, что знания являются результатом мыслительной деятельности и существуют только в «головах людей». Тогда можно сделать вывод, что любая формализация знаний (будь то документарная или электронная форма, или даже речь человека) – это всего лишь информация, которая при определенных условиях может стать знаниями в голове «получателя» этой информации.

И. Нонака, Х. Такеучи полагают, что именно неформализованное знание должно рассматриваться в качестве наиболее важного компонента коллективного человеческого поведения [1, с.54]. Разделяя данную точку зрения, автор полагает неформальные знания первородным источником интеллектуального материала, вследствие чего в данной статье анализируется актуальность и целесообразность неформализованного подхода к управлению знаниями.

Основным постулатом неформализованного подхода к управлению знаниями, является утверждение, что знание по своей природе неразрывно связано с личностью его носителя и поэтому трудноотделимо (табл. 1). Исходя из данного положения, а также, принимая во внимание тот факт, что все доступные организации знания, по большей части являются неформализованными и содержатся в умах ее сотрудников, а распространение знания внутри организации лучше всего достигается при помощи ротации сотрудников как «носителей знания» в рамках структурных подразделений компании, становится очевидно, что обучение в таком случае возможно лишь при встрече индивидуумов при определенных обстоятельствах, стимулирующих их к обмену идеями и созданию новых знаний.

С увеличением масштаба компаний и их международной «распыленности» увеличивается и потребность в идентификации уже существующих знаний, исходя из этого, основным методом в рамках неформализованного подхода становится понимание носителем каких знаний является каждый сотрудник. Основными методическими подходами в рамках данной концепции являются различные формы организации людей как носителей знания, при этом задачей менеджеров является идентификация знаний, которыми обладают сотрудники и последующая организация различного рода взаимодействий между ними с целью создания нового знания и передачи уже существующего. Ниже приведены примеры типичных мероприятия такого рода:

Попытка создания компанией «Philips» (Royal Philips Electronics Inc.) своеобразного внутриорганизационного справочника – «желтых страниц», – в котором перечисляются все эксперты организации и их специальные области знаний.

Сравнительный анализ основных положений неформализованного и формализованного подходов к управлению знаниями [4, с. 17]

Неформализованный подход	Формализованный подход
Знание по своей природе носит личный характер и с трудом поддается вербализации.	Знание поддается вербализации и кодификации с целью создания формализованных активов знаний.
Передача знаний производится путем ротации сотрудников в рамках организации.	Знание может быть распространено (при помощи информационных технологий) в форме документов, чертежей, баз «лучших практик» и т.п.
Обучение должно реализовываться путем сведения вместе определенных людей при определенных обстоятельствах.	Обучение может быть организовано таким образом, чтобы компенсировать дефицит знания посредством структурированных, управляемых научных процессов.

Примером перемещения сотрудников в рамках внутриорганизационной структуры может служить и подход компании Toyota Motor Corporation (ТМС), отбирающей «ключевую группу» из 200-300 новых сотрудников, которая в последствие направляется на месячное обучение на сборочную линию одного из уже функционирующих заводов. После нескольких месяцев изучения производственной системы и работы с опытными сотрудниками, члены «ключевой группы» возвращаются на новый завод для применения полученных знаний.

Использование компанией «ТМС» практики кружков качества также прекрасно иллюстрирует один из подходов к созданию нового неформального знания. Доказательством действенности данных мер может служить тот факт, что производственная система Toyota признана одной из наиболее высококачественных производственных процессов в мире [4, с. 4].

Одним из основных преимуществ подхода, ориентированного на неформализованные знания является его относительная дешевизна и легкость применения на начальных стадиях внедрения системы управления знаниями. При этом первым шагом является идентификация носителей знания в организации, эта информация в дальнейшем может использоваться менеджерами при распределении индивидуальных заданий и составлении рабочих групп при реализации командных проектов, для улучшения существующих бизнес-процессов и создания новых знаний.

Использование данного подхода также может служить повышению мотивации сотрудников, т.к. организация официально признает наличие у сотрудника определенных, заявленных знаний. Еще одним положительным моментом является снижение риска утечки знаний (в случае если знания не переходят из неформального состояния в формализованное), что помогает защитить компанию от распыления знаний среди ее конкурентов.

Однако, наряду с этим, неформализованный подход обладает и существенными долгосрочными ограничениями и недостатками (табл. 2). Одним из них является тот факт, что сотрудники компании могут заявлять о наличии у них знаний, которыми они на самом деле не обладают. Знания нуждаются в постоянном обновлении и наличии необходимых навыков их передачи. Помимо этого, если знание остается в неформальной форме, то единственной возможностью его распространения становится перемещение сотрудников в рамках организации, что зачастую влечет за собой значительные денежные и временные затраты, а также может быть неприемлемо для сотрудников, опасаящимися за свою карьеру и личную жизнь. Даже в случае добровольного желания носителя знаний совершить ротацию, человек может находиться только в одном месте в одно и то же время и работает лишь определенное количество часов в день и в неделю, тем самым ограничивая возможности и скорость передачи индивидуальных знаний в организации. Более того, иногда ротация неэффективна, если носителю знаний не удастся установить контакт с новым коллективом, вследствие чего передача знания не происходит или происходит лишь частично.

Основным риском является тот факт, что неформализованные знания, легко ускользают из организации вместе с их носителем, в случае его нетрудоспособности, увольнения или, что хуже, перехода к конкурентам.

В результате анализа основных преимуществ и недостатков подхода к управлению неформализованными знаниями были сделаны следующие выводы.

Организациям, ранее не занимавшимся управлением знаниями, целесообразно будет на начальных этапах использовать методы именно неформализованного подхода в виду их относительно низких издержек и быстроты внедрения, а также невысокого уровня рисков для организации по сравнению с внедрением полномасштабной системы управления формализованными знаниями. Использование данного подхода помогает создать интерес и усилить мотивацию сотрудников к дальнейшей разработке более формализованных управленческих процедур в сфере распространения знаний. Успешное внедрение

неформализованных методик также создает обоснование целесообразности последующего внедрения системы управления формализованными знаниями, требующей гораздо больших организационных, финансовых и временных усилий.

Таблица 2

Основные преимущества и недостатки основных подходов к управлению знаниями [4, с. 18]

Неформализованный подход	Формализованный подход
Преимущества: Относительная легкость и дешевизна внедрения на начальных этапах	Преимущества: Формализованные знания (активы) благодаря информационным технологиям могут передаваться мгновенно, в любое время и по любым направлениям
Положительная реакция сотрудников на официальное признание их знаний	Кодифицированное знание может активно распространяться среди людей, обладающими специфическими формами знания.
Создание интереса к дальнейшему развитию управления знаниями	Формализованные знания могут обсуждаться и совершенствоваться
Снижение риска утечки неформализованных важных знаний к конкурентам.	Процесс формализации знаний помогает выявить в организации области дефицита знаний
Недостатки: Риск отсутствия у сотрудников задекларированных знаний	Недостатки: Значительные временные и денежные затраты на вербализацию знаний
Необходимость постоянного обновления знаний сотрудников	Необходимость пересмотра условий работы с ведущими экспертами в целях мотивации и поощрения вербализации знаний
Жесткая привязка передачи знаний к перемещению людей, являющаяся затратной и ограничивающей возможность и скорость передачи знаний	Необходимость формирования экспертных комитетов для оценки активов формализованных знаний
Риск потери знаний в случае ухода экспертов из организации	Применение формализованных знаний в рамках организации должно поддерживаться программой «лучших практик»

Однако необходимо помнить, что максимальная эффективность в управлении знаниями может быть достигнута лишь путем комбинации методов формализованного и неформализованного подходов, так как в этом случае происходит компенсация недостатков каждой из методик – сильными сторонами другой, что позволяет снизить основные риски и повысить скорость создания и передачи новых знаний.

Подобная гибридная система управления знаниями должна носить индивидуальный характер, а баланс используемых методик – определяться с учетом таких факторов, как технологии, доступные к использованию в организации, рыночные условия, в которых функционирует предприятие, интенсивность и степень зависимости от знаний выбранной стратегии развития, уровень развития корпоративной культуры, лояльность ключевых носителей знаний, а также наличие и качество ресурсов, доступных для инвестирования в развитие инфраструктуры и практики управления знаниями.

Литература

1. Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation // Oxford University Press. – 1995. – P. 370.
2. Бунина А. Ф. Управление знаниями в системе формирования конкурентных преимуществ современной организации : дис. ... канд. соц. Наук : 22.00.08. / А.Ф.Бунина – Пятигорск, 2008. – 184 с.
3. Sveiby Karl-Erik , The New Organizational Wealth, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1997. – P. 326.
4. Sanchez Ron, Tacit knowledge versus Explicit knowledge. Approaches to Knowledge management practice, Knowledge Management and Organizational Competence // Oxford University Press. – 2005. – P. 22.

Надійшла 07.09.2010