

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

А.П. Лунёв
(Россия, г. Астрахань)

Раскрыты сущность и содержание системы управления знаниями на основе постановки эффективного организационного обучения в современных организациях. Подробно проанализированы характерные черты системы бережливого производства (Lean production) в фирме Toyota.

The article dwells on the essence and contents of the knowledge management system on the basis of establishing of effective organization learning in modern organization. Characteristic features of the lean production system by Toyota company are analyzed.

Ключевые слова: знания, организационное обучение, самообучающаяся организация, принципы, стандарты.

Key words: knowledge, organization learning, self-learning organization, principles, standards.

Новый подход к видению бизнеса в условиях инновационной экономики повлек за собой существенные сдвиги в восприятии, прежде всего, у успешных организаций: иерархические организационные структуры становятся все более плоскими; власть и контроль передаются на нижние уровни организации; лидерство обретает черты вдохновения и стремления к преобразованиям; задачи решаются более эффективно командами, чем индивидами; все чаще отмечается большая заинтересованность в удовлетворении клиентов и персонала, чем в росте прибыли; нормой становится наивысшее качество продукции, а информация и знания рассматриваются как ключевой ресурс организации. Перемены неизбежны и постоянны, и в современных условиях выживают организации, руководимые «лидерами перемен», в терминологии П. Друкера, то есть те, кто чутко улавливает тенденции изменений и быстро приспосабливается к ним, рассматривая каждое изменение как благоприятную возможность. Центральная задача менеджмента заключается в том, чтобы превратить в «лидеров перемен» как можно больше организаций. Осознание своей организации как «лидера перемен» должно помочь каждому члену организации видеть в изменениях новые возможности.

Организационное обучение и менеджмент знаний стали в последнее время предметом многих исследований. Современные успешные мировые компании в последние годы стали развивать системы для отслеживания, доступа, использования и создания организационных знаний, поощряя интерес к знаниям, творчество, доверие, работу в командах и партнерство. Подчеркнутая еще П. Друкером необходимость постоянного изменения организации стала основным постулатом теорий организационного обучения, поскольку предприятия должны быть готовы к изменяющимся условиям их существования в инновационной экономике.

В научной литературе встречаются самые разные точки зрения на организационное обучение и требования к успешной обучающейся организации. Ранее других идею о необходимости обучения в организациях, или организационном обучении, еще в 1988 г. высказал Арье де Геус из компании Shell: «Мы понимаем, что единственное конкурентное преимущество компании будущего – это способность ее менеджеров учиться быстрее, чем их конкуренты» [цит. по: 5, с. 22]. Единственным бесконечно воспроизводимым ресурсом в условиях экономики знаний является обу-

чение, поскольку никто не в состоянии купить, скопировать или воспроизвести способность организации учиться. И. Нонака и Х. Такеучи в книге «Компания – создатель знания» утверждают, что «знание – единственный источник надежного конкурентного преимущества» [3].

Поэтому организационное обучение следует рассматривать как непрерывный источник создания конкурентного преимущества предприятия, как источник постоянного повышения эффективности его деятельности. Причем именно менеджмент должен обеспечить создание системы управления знаниями в организации, то есть трансформацию индивидуального обучения в организационное знание. Известные пять дисциплин самообучающейся организации по П. Сенге имеют несомненную связь с теорией создания организационного знания И. Нонака и Х. Такеучи, которые выделяют явное и неявное знание [3].

Явное знание, включающее в себя «факты, аксиоматические высказывания и символы», можно относительно легко систематизировать и передавать без существенных потерь содержания. Неявное знание или ноу-хау более сложный вид знания, который плохо поддается систематизации и требует при передаче тесного взаимодействия и длительных отношений между людьми. Распространение неявных знаний предполагает наличие сложных связей между участниками процесса передачи знаний, устойчивых и глубоких отношений, подобных узам, связывавших мастера и подмастерье. Большинство ученых и практиков убеждено, что конкурентоспособность фирмы определяется главным образом неявным знанием, которое освоить весьма непросто (а скопировать – невозможно), как и им управлять и применять на практике.

Проблемы, связанные с неявным знанием, которые во многом затрудняют организационное обучение, приводят к тому, что многие предприятия предпочитают заниматься явным знанием, которое проще накапливать и хранить. Но при таком подходе явное знание легко скопировать, поскольку для конкурента не составит большого труда собрать такую же обширную базу явных знаний, что сведет конкурентное преимущество на обеих фирмах на нет. Подтверждением этого служат многочисленные неудачи западных компаний по воспроизведению у себя бережливой системы Toyota. Эти компании копируют исключительно явное знание инструментов и методик бережливого подхода и не осознают исключительную важность овладения неявным знанием бережливой культуры Toyota. Именно наличие подобной культуры делает обучение естественным процессом и позволяет компании адаптироваться к изменениям и развиваться. Для Toyota передача неявного знания означает, что сотрудники должны сблизиться настолько, чтобы делиться друг с другом идеями и догадками.

По мнению профессора Д. Лайкера, посвятившего более 20 лет жизни изучению Toyota, фирма Toyota – лучшая обучающаяся организация [1, с. 319]. Фундамент подхода Toyota к обучению – стандартизация, перемежающаяся инновацией, которая закрепляется в новых стандартах. Ключевая компетенция фирмы Toyota – это ее производственная система TPS, созданная для того, чтобы побудить сотрудников думать, учиться и совершенствоваться. Система TPS стабильно обеспечивает большее добавление ценности при меньших затратах времени и усилий, а именно в этом заключается сущность бережливого подхода. Лозунг его – «Делать все больше при помощи все меньшего». Подход Toyota включает в себя не только обучение сотрудников компании на собственных ошибках, выявление причин проблем и реализацию эффективных контрмер, но и наличие методов передачи нового знания тем, кто в нем нуждается. Принцип 14 подхода Toyota так и требует: станьте самообучающейся организацией за счет неустанного самоанализа (хансей) и непрерывного совершенствования (кайдзен). Таким образом, чтобы стать подлинно самообучающейся организацией, следует развивать и совершенствовать способность организации к обучению, поскольку именно данное качество поможет ее сотрудникам адаптироваться к непрерывно изменяющимся условиям окружающей среды бизнеса.

Способность учиться и самосовершенствоваться – самое надежное конкурентное преимущество для любой компании. В Toyota обучение и непрерывное совершенствова-

ние стали неотъемлемой частью повседневной работы. Учиться выгодно, но обучение должно охватывать всю компанию.

Система организационного обучения в Toyota основана на разработке и постоянном совершенствовании методов сбора, распространения и применения, прежде всего, неявного знания. Подобная передача знаний чаще происходит, когда люди общаются один на один. Эффективная система организационного обучения в Toyota включает в себя ряд методов: демонстрация поставщиками своих возможностей (технологий и т.п.) при систематических личных встречах с инженерами Toyota; демонтаж продукции конкурентов и ее анализ; использование контрольных листов и матриц качества для систематизации и хранения информации; использование отчетов формата А3 о решении проблем; собранная функциональными подразделениями на основе контрольных листов база данных по ноу-хау (собрание стандартов, проектных данных, средств проектирования и т.д.); конференции руководителей проектов, проходящие раз в год, и хансей-мероприятия по обмену опытом по завершении отдельных проектов; команды прорыва, создаваемые высшим руководством в виде межфункциональных групп для осуществления отдельных радикальных преобразований; постоянная ротация инженерно-технического персонала, когда инженерам-резидентам поочередно дают временные задания и направляют их на разные участки работы; карьерная лестница, основанная на использовании таблиц навыков, осваиваемых на рабочем месте, и наставнической помощи молодым сотрудникам, которые приучают инженеров быть лидерами и определяют их карьерный рост.

Таким образом, организационное обучение в Toyota встроено в повседневную работу, что помогает инженерам ставить вопросы и учиться, руководствуясь научным методом Toyota, хорошо апробированным на практике: выявить, оценить, выработать контрмеры, убедиться в их эффективности, оповестить других (стандартизировать). Ядром системы бережливого обучения в Toyota является подобный цикл организационного обучения под руководством наставника и постоянного практического применения получаемых знаний, который продолжается до тех пор, пока бывший молодой специалист – инженер не будет готов сам обучать других.

Система организационного обучения в Toyota зиждется на хансей-мероприятиях, на которых базируется организационная культура компании, тесно связанная с японской национальной ментальностью, поскольку хансей – необходимая составляющая непрерывного совершенствования. Участники хансей-мероприятий обучаются на собственном опыте, обсуждая опыт разработки продукции и размышляя на этих встречах в основном о недостатках своей работы или личности и вырабатывая соответствующие контрмеры.

В Toyota процесс разработки продукции представляется как последовательное выявление технических проблем, подлежащих решению. Сотрудники компании рассматривают проблемы как возможность учиться, расти и повышать эффективность работы, поскольку в Toyota поощряется позитивное отношение к решению проблем и ценится умение выявлять и решать проблемы, учась на собственном опыте.

В большинстве других компаний к проблемам относятся как к неприятной неожиданности, считая, что в нормальных условиях проблем быть не должно и выявление проблемы традиционно заканчивается поиском виноватых. Поэтому сотрудники пытаются скрывать как можно дольше проблемы, которые становятся заметными гораздо позже, когда решить их становится гораздо труднее.

Действенным средством обучения и решения проблем в Toyota являются также ежедневные совещания по подведению итогов работы за день, в которых участвуют все исполнители. Их назначение – сбор информации о полученных уроках, здесь осуществляется четкое распределение поручений, решения принимаются в режиме реального времени. Кроме того, в Toyota четко следуют принципу Деминга: «Нельзя встроить качество посредством контроля».

Таким образом, передача знаний в Toyota осуществляется с помощью хорошо встроеной системы наставничества, методики хансей, обучения на рабочем месте, циклов PDCA, принятой единой стратегии обучения, совместного выявления первопричин проблем с целью совершенства решения проблем, демонтажа продукции конкурентов и других методов практической работы, нацеленных на совершенствование.

Организационное обучение в Toyota в сущности представляет собой процесс социализации, при котором каждый лидер обучает молодых сотрудников единым установкам, формируя четкое представление о принципах системы разработки продукции, руководствуясь тем, чтобы все работники имели единые воззрения на правильные и неправильные подходы к проектированию и работали на общие цели. Высокий уровень профессиональной квалификации начинается с системы найма, развития и удержания людей. Практика найма и обучения персонала не может не оказывать влияния на культуру компании, ее систему ценностей, а именно на этом стоит система бережливой разработки продукции.

Согласно генетическому коду Toyota, способность к обучению является основой конкурентного преимущества, а непрерывное совершенствование как раз и представляет собой обучение. Но, во-первых, обучение носит неявный характер, его передачу можно обеспечить лишь при наличии тесных связей и отношений между опытным наставником и его учеником (в Toyota любой лидер лично занимается подготовкой и коучингом молодых сотрудников); во-вторых, обучение на собственном опыте предполагает пробы, эксперименты и ошибки (лидеры как наставники постоянно поощряют эксперименты подчиненных и ищут возможности для обучения). Но лидер должен знать, чего делать нельзя: нельзя предоставлять новичков самим себе и позволять им учиться самостоятельно; нельзя увольнять людей при первых признаках экономического спада; нельзя срабатывать между собой людей, чтобы вознаградить победителей и уволить побежденных. В Toyota не увольняют сотрудников, которые перестали добавлять ценность, – они получают «место у окна», то есть работу, выполняющую которую, они не могут причинить вреда.

Курс на сохранение организационного единства помогает повышать Toyota профессионализм своих сотрудников посредством четкого структурированного процесса, который включает в себя комплекс мероприятий по социализации новичка, его «идеологической обработке», задача которой состоит в обучении каждого сотрудника, поощряя и развивая творческое мышление. Для сотрудника должно стать привычкой и необходимостью применение генти генбуцу (увидеть ситуацию своими глазами, или принцип «иди и смотри»), немаваси, кайдзен; сотрудник должен ценить своих коллег, воспринимать своего руководителя как учителя и не бояться трудностей. Все эти принципы должны войти в плоть и кровь сотрудников Toyota и стать частью их генетического кода. Генетический код компании – это сплав убеждений и ценностей, которые бережно передаются из поколения в поколение руководителями и инженерами-практиками. Таким образом, в систему ценностей Toyota входят непревзойденное качество и высокий профессионализм, а бережливая система основана на тесном сочетании обучения на собственном опыте и эффективно организованного наставничества.

В Toyota жестко регламентируется подготовка инженеров-разработчиков и инженеров по организации производства. Хорошо структурированная методика такой подготовки включает в себя обучение на рабочем месте и освоение полезных знаний и навыков под руководством наставника.

Наем. Наем осуществляется централизованно и инженеров обычно принимают на работу большими группами. При найме новых инженеров Toyota отбирает лучших выпускников, которые имели самые высокие оценки и с каждым претендентом проводится ряд серьезных собеседований с целью получения исчерпывающего представления о личных качествах потенциального сотрудника и понимания, сможет ли он вписаться в культуру Toyota.

Обучение и развитие. Траектория повышения профессионализма в Toyota похожа на «перевернутую T»: сначала в течение непродолжительного периода (1 месяца) инженеры получают широкую подготовку, а затем долгое время нарабатывают опыт в узкой сфере. За время общей подготовки начинающие инженеры получают представление о качестве и знакомятся с историей и традициями Toyota. После этого новички 3–4 месяца осваивают сборочные операции на заводе-изготовителе. Следующие 2–3 месяца они работают у дилера, где им нередко поручают заниматься продажами, обходя потенци-

альных клиентов. Такой процесс подготовки дает инженерам возможность увидеть процесс создания автомобиля в целом и взглянуть на продукцию Toyota глазами потребителя.

Таким образом, благодаря единому порядку обучения молодых сотрудников у них появляется ощущение общности, которое способствует усвоению культуры и воспитанию преданности делу, сохраняющееся на протяжении всего трудового пути. Они хорошо понимают, что каждый из них работает на Toyota, а не на отдельное функциональное подразделение. Кроме того, на протяжении начального периода Toyota регулярно оценивает молодых инженеров, чтобы подобрать каждому оптимальное место работы.

В Toyota инженер становится полноправным членом команды лишь через 3–4 года работы. Считается, что по завершении начального периода обучения инженер, занимающийся разработкой кузова, должен проработать по данной специальности еще 5–6 лет, чтобы стать первоклассным специалистом. В период освоения специальности, который продолжается около 8 лет, молодому инженеру менеджер оказывает наставническую помощь и 4 раза в год проводит собеседование, позволяющее сравнить эффективность работы данного инженера и его товарищей на основе субъективных критериев. Рост профессионализма в конкретных областях оценивается с помощью стандартизированных опросников. Менеджер определяет направления совершенствования и разрабатывает план действий, выполнение которого оценивается на очередном собеседовании.

По завершении периода развития или ученичества (около 8 лет) инженера могут перевести в разные отделы. Решение о распределении инженеров принимают руководители, при этом сами инженеры могут высказывать свои предпочтения. Только отработав еще несколько лет по избранной специальности, инженер получает право на повышение и может стать руководителем низового звена.

Таким образом, важнейшей составной частью кадровой политики в условиях инновационной экономики становится скоординированная работа по постановке на предприятиях системы организационного обучения. Учитывая, что сейчас знания быстро устаревают, особенно технические знания и навыки, способность обучаться становится главным активом предприятий. Работники, обладающие знаниями, т. е. ключевыми компетенциями, должны быть способны непрерывно овладевать новыми знаниями, управлять ими. Важным умением руководителя становится искусство управления знаниями в организации, то есть обеспечение эффективности созданной системы организационного обучения.

Причем именно лидеры должны заниматься постановкой системы организационного обучения. Безусловно, они должны и сами меняться, и менять производственную культуру своего коллектива. В Астраханском государственном университете (АГУ) при совершенствовании своей производственной культуры мы взяли за основу технологию фирмы «Тойота», которая, в свою очередь, позаимствовала ее методом переноса у американцев, затем адаптировала и переработала.

Наиболее важным направлением в организации работы с человеческими ресурсами становится постоянное и всестороннее их развитие, совершенствование их знаний, профессиональных навыков и умений. Суть работы состоит в создании организационного механизма, основанного на личном интересе работника, экономических стимулах и социальных гарантиях, побуждающих персонал предприятия постоянно повышать свою квалификацию и профессионализм, что, в частности, позволит создать резерв для замещения более высоких должностей или ротации кадров в соответствии с потребностями производства.

Уже два года в АГУ мы учим свой коллектив системе бережливого производства в образовательном процессе, и число обучающихся этой технологии постоянно растет. Сначала мы изучали теорию по книжкам, затем стали привлекать европейских консультантов, которые нам объясняют, как это должно применяться в системе образования.

Сегодня мы вышли на новый уровень: создаем свою внутривузовскую корпоративную культуру, которая касается не только обучения, но и передачи технологии за пределы вуза. Научить каждого работника невозможно. Но можно и нужно создавать соответствующую среду в организации, на предприятии, которая втянула бы всех в

сотрудничество, в постоянный поиск и в непрерывное обучение. Однако стандарты у всех разные, у фирмы «Тойота» – это их 14 принципов. Если их изучить и применить у себя, то это и будет тем механизмом, который запускает весь процесс непрерывного совершенствования в любой компании и организации.

Библиографический список

1. *Лайкер, Дж.* Дао Toyota : 14 принципов менеджмента ведущей компании мира [Текст] / Дж. Лайкер, пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с.
2. *Мильнер, Б. З.* Управление знаниями [Текст] / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 178 с.
3. *Нонака, И.* Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах [Текст] / И. Нонака, Х. Такеучи, пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 384 с.
4. *Сенге, П.* Пятая дисциплина : искусство и практика самообучающейся организации [Текст] / П. Сенге; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 1999. – 408 с.
5. *Танец перемен* : новые проблемы самообучающихся организаций [Текст] / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс, Р. Росс, Дж. Рот, Б. Смит; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 624 с.

ЛИДЕРСТВО, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И СОЦИАЛИЗАЦИЯ

Б.В. Кайгородов
(Россия, г. Астрахань)

Проанализированы процессы становления эффективных лидеров и предпринимателей; обоснована точка зрения о тесной взаимосвязи лидерства и процессов становления и развития личности растущего человека, то есть процесса социализации, которая подтверждается проведенными исследованиями и апробацией на основе бесед-интервью молодых людей.

The author analyses the process of the forming of professional leaders and entrepreneurs; proves his point of view on the close correlation of the leadership and the process of the forming and the development of the personality of a developing person, i.e. socialization, which is based on the research findings and the approbation through conversations and interviews with young people.

Ключевые слова: лидерство, лидеры, предпринимательство, социализация, качества лидера-предпринимателя.

Key words: leadership, leaders, entrepreneurship, socialization, features of a leading entrepreneur.

В современном менеджменте и современной психологии часто разворачивается дискуссия по поводу определения детерминант образования лидерства и предпринимательства. Выделяются две кардинально противоположные точки зрения. Одна утверждает, что лидером и предпринимателем рождаются, другая – становятся. До сих пор остается открытым вопрос, лидерство и предпринимательство – это заданность или данность. От ответа на него зависит решение проблемы подготовки новых лидеров, сохранения «старых», определения индивидуально-личностных особенностей и составления типологии лидерства и лидеров, понимания взаимодействия между лидером и последователями, «выращивания» эффективных менеджеров-предпринимателей.

Мы считаем, что лидерство и предпринимательство есть производная от результата социального становления и развития личности человека, то есть процесса социализации [5]. Социализация нами рассматривается как двуединый процесс – социализации и индивидуализации [5]. Социализация как двуединый процесс выступает тогда, когда эти процессы в пространстве социального становления и развития личности растущего человека обладают следующими характеристиками: симметричность и синхронность. Углубление одного процесса требует усиления другого. На определенных этапах онтогенеза эти процессы пересекаются, образуют узел и создают ос-