

# капитал XXI века

## работа с интеллектуальным капиталом

*Большинство директоров по управлению знаниями предприятия признают тот факт, что добиться изменения в людях – задача куда более сложная, чем внедрить новую технологию. Те же, которые не замечают очевидных вещей, продолжают тратить деньги на внедрение информационных технологий, объявляя в случае неудач проекты неэффективными. По словам известного консультанта Карла-Эрика Свейби (Karl-Erik Sveiby), если для предприятия стратегия управления знаниями сосредоточена на информационных технологиях, а не на людях, то под конец проекта у него может не остаться никакой стратегии.*

Окончание.

Начало в № 7/2007 «КЭ»

### *Рекомендации по эффективности для организаций*

Изменение стиля работы в условиях информационной экономики, необходимость сознательно управлять коллективными и личными знаниями, а также процессами сотрудничества выдвигают новые требования к предприятиям. В частности, Доминик Гупил (*Dominique Goupil*), президент компании *FileMaker, Inc.*, рекомендует компаниям, по возможности, следующее<sup>1</sup>:

- *быть гибкими*, обеспечить людей подходящим инструментарием – одно и то же не всем одинаково подходит;
- *оставаться связанными*: найти способы облегчить доступ работникам к знаниям предприятия; связать ресурсы предприятия с экспертизой работников знаний – знания уве-

**Андрусенко Т.Б.**  
канд. филол. наук,  
ст. научный  
сотрудник  
Международного  
научно-учебного  
центра  
информационных  
технологий  
и систем  
(г. Киев)

<sup>1</sup> Dominique Goupil. Knowledge Workers, New Workgroups, and New Demands for Information Management. Knowledge Workgroups White Paper. 2005.

личиваются, если ими делятся, и организация становится сильнее своими связями;

– *усмирять хаос*: вывести централизованное управление информацией на уровень рекомендации, а не требования;

– *наделять людей полномочиями и доверием*: для квалифицированного персонала удовлетворение способствует лояльности, что важно в условиях конкуренции;

– *предвосхищать изменения*: технологии и способы работы продолжают быстро изменяться, поэтому следует использовать системы и решения на основе открытых стандартов;

– *внедрять простые приложения*: понятный инструментарий позволяет повысить продуктивность быстрее, чем сложные дорогостоящие системы.

Одна из главных задач работников знаний, по мнению Гупила, – сбалансировать индивидуальный вклад с групповым взаимодействием. Для этого предлагается следующее:

– *поделитесь тем, что вы знаете*, – собирайте информацию способами, которые легко воспринимаются другими людьми; начинайте проекты с учетом того, что группа будет расти, меняться и развиваться;

– *заботьтесь о продуктивности* – выбирайте инструментарий, который увеличивает продуктивность, в частности, найдите средства, требующие минимум обучения, чтобы начать работу как можно быстрее;

– *практикуйте цикл знаний*: уменьшайте технологическую сложность, где это возможно; повторно используйте уже освоенное знание, если это уместно; усиливайте обращение информации посредством обмена, когда представляются подходящие условия;

– *добивайтесь устойчивости микроколлективов* – группы растут как результат совместных усилий, но разрушиться могут из-за чьих-то личных неудач; также следует иметь в виду, что небольшие группы работников знаний часто могут предложить больше различных инноваций;

– *практикуйте разнообразие* – приспосабливайтесь к различиям не только в людях, но и

**одна из главных задач работников знаний, по мнению**

**Гупила, –**

**сбалансировать индивидуальный вклад**

**с групповым взаимодействием**

по отношению к средствам коммуникации на основе ИТ;

– *не отбрасывайте идеи* – постепенно адаптируйте способы работы, которые смогут в полной мере проявить свою эффективность лишь в дальнейшем;

– *поддерживайте связь* – технологии, связывающие людей с необходимой им информацией, так же важны, как и взаимоотношения; обеспечьте людям связь с вами и сами поддерживайте связь с коллегами.

*Кто будет двигать интеллект?*

Коллективные сети коммуникаций стали сегодня вполне обычным явлением для тех, у кого есть модем или броузер. Центры компетенции, корпоративные университеты, сообщества практиков и другие сетевые структуры аккумулируют огромный опыт в различных областях знаний. Как отмечает Гупил, между 1990 и 1996 гг. число людей, работающих в сфере материального производства, сократилось на 1%, в то время как в сфере производства нематериальных активов и услуг количество работников увеличилось на 15%.

В своем ежегодном седьмом релизе рейтинга «ТОП-1000 российских менеджеров» Ассоциация Менеджеров России ([www.amr.ru](http://www.amr.ru)) отмечает, что деловое сообщество страны расширяется в основном за счет не сырьевых, а сервисных компаний: российские менеджеры теснят иностранцев, банкиры – промышленников. Показательным является и тот факт, что менеджер госкомпании, как правило, часто имеет солидный опыт работы в негосударственном бизнесе.

Правительственные структуры приходят к выводу, что вечная монополия невозможна даже при государственной поддержке, поэтому конкурентоспособность проектов госкомпаний поддерживается в том числе и опытными кадрами, прежде работавшими в частном бизнесе. В релизе отмечается и некоторое качественное изменение рейтинга «ТОП-1000»: если раньше это был рейтинг специалистов, умеющих строить новые

**деловое  
сообщество  
страны  
расширяется  
в основном  
за счет  
не сырьевых,  
а сервисных  
компаний**

**в качестве  
первого  
стратегического  
пути называются  
источники  
энергии,  
второй путь –  
это ускоренное  
построение  
экономики знаний**

быстрорастущие компании, то теперь это рейтинг людей, способствующих не столько быстрому, сколько качественному росту их компаний.

Но вместе с тем, как говорится, в другом материале Ассоциации<sup>2</sup>, деловое сообщество ощущает острую нехватку квалифицированных кадров. Этот показатель вышел на третье место в исследовании на тему «Что препятствует развитию российского бизнеса?» за третий квартал 2006 г.

Поднимая тему «Готова ли Беларусь к массовой интеллектуализации» ([www.dialog-21.ru](http://www.dialog-21.ru)), Леонид Заико отмечает, что есть два способа изменить темпы и уровень развития страны. В качестве *первого* стратегического пути называются источники энергии. *Второй путь* – это ускоренное построение экономики знаний.

Оценивая шансы своей страны на этом втором пути, а также то, кто именно может стать носителем подобного проекта, автор делает вывод, что для экономики Беларуси нужен новый сильный сегмент, который бы улавливал тенденции мирового рынка. В качестве такого сегмента называется информатика и коммуникации. Тем более, что ограниченность природных и энергетических ресурсов страны обуславливает переход к интеллектуальному производству в широком смысле этого слова. Начало такого курса следует искать в новой образовательной и научной политике, создании парков высоких технологий. Вместе с тем, как говорит автор, отношение к экономике знаний в правительственных структурах и бизнес-среде находится «в фазе абстрактного понимания».

Если посмотреть на документ «Первоочередные направления инновационной деятельности на 2007 – 2009 гг.», опубликованный на сайте Национальной Академии наук Украины, то восемь приоритетных направлений перечислены в следующем порядке:

<sup>2</sup> «Общество равных препятствий» ([www.amr.ru](http://www.amr.ru))

- *модернизация электростанций*: новые и возобновляющиеся источники энергии; новейшие ресурсосберегающие технологии;
- *машиностроение и приборостроение* как основа высокотехнологичного обновления всех отраслей производства; развитие высококачественной металлургии;
- *нанотехнологии, микроэлектроника, информационные технологии, телекоммуникации*;
- *усовершенствование химических технологий*: новые материалы, развитие биотехнологий;
- *высокотехнологичное развитие* сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности;
- *транспортные системы*: строительство и реконструкция;
- *охрана и оздоровление* человека и окружающей среды;
- *развитие инновационной культуры общества*: образовательные и научно-популярные программы в сфере инновационной культуры общества в средствах массовой информации; компьютерные технологии и новые программные продукты для обучения.

В какой-то другой реальности, например, «гуманистической экономике», такой документ было бы логичнее читать в обратном порядке. Сначала забота о человеке и окружающей среде, продукты питания, транспорт и т. д. У нас же по-прежнему человек и его здоровье (добавим – интеллект и знания) на последнем месте. И приоритеты здесь заметно обратные той же Лиссабонской стратегии, выработанной Евросоюзом, куда стремится интегрироваться Украина.

Странно, что собственно «развитие инновационной культуры общества» в документе, описывающем первоочередные направления инновационной деятельности, отнесено на самое последнее место. И «компьютерные технологии и новые программные продукты для обучения», составляющие одно из наиболее мощно развивающихся и прибыльных направлений в западных странах, здесь тоже в конце. Равно как и просветительская работа

**конкурентоспособность проектов госкомпаний поддерживается в том числе и опытными кадрами, прежде работавшими в частном бизнесе**

на эту тему среди населения в средствах массовой информации. Так на каком «поле чудес», согласно этой программе, должны вырасти в нашей стране инновации, и главное – кто их придумает и внедрит?

А ведь нехватка современных квалифицированных кадров в государственном управлении и бизнесе – это проблема не только России или Беларуси, но и самым очевидным образом характерна для Украины. Кроме того, дешевизна, а местами и обесценивание трудовых ресурсов никак не мотивирует ни к постановке новых задач, ни к принятию ответственности. Точно так же, как страна делает стратегический запас продовольствия, нефти, газа, можно было бы запастись и ресурс интеллектуальный – для прозрачности управления и принятия решений, повторного использования знаний в новых проектах, обучения и развития. Хотя Украина только декларировала необходимость построения экономики знаний в отдельных официальных документах и ряде общественных инициатив, курс на евроинтеграцию в перспективе невозможен без разработки серьезной национальной стратегии.

*Не в деньгах счастье?*

Согласно данным ООН (по состоянию на конец 2005 г.), среди 45 лучших стран мира (из 191) по индексу развития общества знаний лидируют страны Северной Европы (Швеция, Дания, Норвегия, Финляндия) и Швейцария. Как отмечается, эти страны относительно невелики как по территории, так и по природным ресурсам, количеству населения и масштабами экономики в целом. То есть, такие характерные для индустриальной экономики конкурентные преимущества, как богатые природные ресурсы и большие рынки в условиях общества знаний отходят на второй план.

*Индекс развития общества знаний* – параметр комплексный и, в свою очередь, определяется тремя показателями:

– *индексом интеллектуальных активов общества* (полный цикл школьного обучения, использование информационных и коммуни-

**ограниченность  
природных  
и энергетических  
ресурсов страны  
обуславливает  
переход  
к интеллекту-  
альному  
производству  
в широком смысле  
этого слова**

кационных технологий населением, развитие масс-медиа и т. п.);

– индексом перспектив развития общества (уровень здравоохранения, затраты на исследования, уровень свободы от коррупции и пр.);

– индексом качества развития общества (уровень безопасности жизни, уровень смертности, показатели бедности и маргинализации общества, неравенство в распределении социальных и материальных благ, экологические показатели и т. п.).

Примечательно, что по индексу развития общества знаний в первую пятерку не входит ни одна из стран «большой восьмерки» (США – 12-е место, Япония – 6-е, Германия – 7-е, Великобритания – 10-е, Франция – 15-е, Италия – 21-е, Канада – 14-е место).

Украина занимает 40-е место по данному показателю, а Россия и Китай вообще не попадают в первые 45 позиций. Это говорит о том, что в странах, накопивших свои богатства в условиях индустриальной экономики, пока не гармонизированы знания по типу «как действовать» и «как сосуществовать». А главное – концентрация богатства не согласована с социально справедливыми принципами его распределения среди всех членов общества.

Приведенные показатели демонстрируют, что для эффективного и гармоничного развития страна не обязательно должна быть очень богатой. Соединение же в одной отдельно взятой стране высокой концентрации капитала с большим неравенством в распределении социальных и материальных благ приводит к доминированию узких корпоративных интересов определенных финансово-политических групп над общенациональными. А это снижает качество и безопасность жизни людей как в социальном, так и в экологическом аспектах.

### **Литература**

1. М. З. Згуровский. Путь к обществу, основанному на знаниях // Зеркало недели. – 2006. – №2.

**отношение  
к экономике знаний  
в правитель-  
ственных  
структурах  
и бизнес-среде  
находится  
«в фазе  
абстрактного  
понимания»**

кэ

**интеллектуальный капитал**