

# **ПРОБЛЕМА ДЕЛОКАЛИЗАЦИИ И СОХРАНЕНИЯ ЗНАНИЯ**

**С.Р.Филонович,  
д.ф.-м.н., профессор,  
декан Высшей школы менеджмента  
Государственного университета - Высшей школы экономики**

# СПЕЦИФИКА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ЧЕЛОВЕКА И ОРГАНИЗАЦИИ В ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЯ

В новой экономике знания становятся основным конкурентным преимуществом как организации, так и человека.

Знания локализованы в конкретном человеке.

Такая локализация обращает отношения между человеком и организацией, существовавшие в индустриальную эпоху: теперь человек для организации становится важнее, чем организация для человека.

Для организации эти отношения таят серьезную опасность.

# ЛОКАЛИЗАЦИЯ ЗНАНИЯ И УГРОЗА ЕГО ПОТЕРИ

Потеря человека для организации в условиях локализации знания автоматически означает потерю знания и, следовательно, части конкурентных преимуществ.

Такая ситуация отчасти является следствием системы обмена, возникшей на предшествующих этапах развития цивилизации.

Современная система обмена была эффективной в индустриальную эпоху, когда функционировала система «товар – деньги – товар».

Однако знание существенно отличается от товара!

# ОТЛИЧИЕ ЗНАНИЯ ОТ ТОВАРА

- ❏ Товар «дефицитен», знание – нет.
- ❏ Владение товаром эксклюзивно, в то время как маргинальные издержки, связанные с распространением знания, стремятся к нулю.
- ❏ Объем знания не уменьшается с ростом числа его обладателей, и никто не должен отказываться от своих знаний, чтобы ими обладали другие.

# ПОНЯТИЕ ОБЩЕСТВЕННОГО БЛАГА

**ОБЩЕСТВЕННОЕ БЛАГО** - товары и услуги, предоставляемые государством его гражданам на равных началах. Такие блага не могут быть предоставлены отдельным лицам без предоставления их другим лицам.

**ОБЩЕСТВЕННОЕ БЛАГО** отличается двумя свойствами: несоперничеством в потреблении и неисключаемостью.

**ТАК ЧТО ЖЕ ТАКОЕ ЗНАНИЕ В НОВОЙ  
ЭКОНОМИКЕ:  
ОБЩЕСТВЕННОЕ БЛАГО ИЛИ КАПИТАЛ?  
  
ЕСЛИ КАПИТАЛ, ТО КАКОГО РОДА?  
  
КАК ЕГО СОЗДАВАТЬ, КАК СОХРАНЯТЬ И  
НАРАЩИВАТЬ?**

# СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ

«Социальный капитал отражает характер социальных связей внутри организации, которые определяют уровень ориентации ее членов на коллективные цели и взаимное доверие»

*К.Р. Лина и Г.Дж. Ва Берден III*

Кому принадлежит социальный капитал?

# ВЗАИМОСВЯЗЬ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО И СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА

- Коллективная генерация знания (интеллектуального капитала) невозможна без создания социального капитала
- Личность в организации должна быть заинтересована в увеличении социального капитала
- Делокализация знаний невозможна без доверия, выражением которого является величина социального капитала, которым обладает конкретная организация

# ДОВЕРИЕ

Готовность поставить себя в уязвимое положение по отношению к другим людям.

Доверие является предпосылкой и результатом успешных совместных действий.

# ВИДЫ ДОВЕРИЯ

- *преходящее* (инструментальное, транзакционное) доверие основано на оценке вероятности непосредственной выгоды
- *устойчивое* доверие основано на опыте предшествующих взаимодействий и уверенности в порядочности партнера
- *диадное* доверие существует между двумя сторонами, знающими друг друга
- *системное* доверие не предполагает знание партнера а основано на репутации или принадлежности

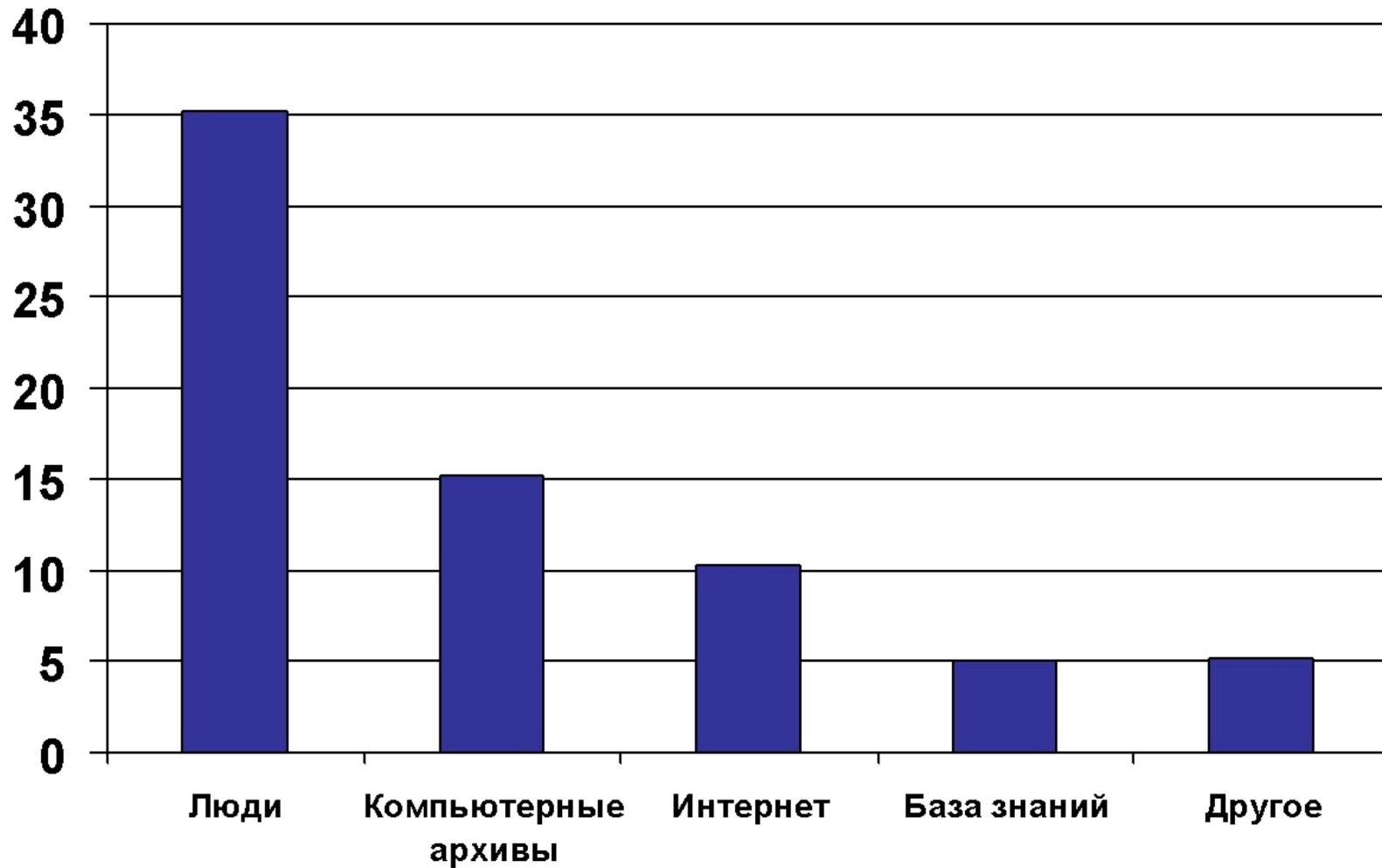
# ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ ДОВЕРИЯ К ИСТОЧНИКУ ЗНАНИЙ

- Демографическое сходство
- Организационное сходство
- Социальный капитал
- Поведение носителей знаний

# ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ ДОВЕРИЯ К НОСИТЕЛЮ ЗНАНИЙ

Факторы	Определение	Влияние на веру в компетентность	Влияние на веру в доброжелательность
<b>Общий язык</b>	Одинаковое понимание темы, использование сходного жаргона и терминологии	Да	Да
<b>Общее видение</b>	То, насколько носитель знаний и обратившийся к нему, разделяют цели и заботы друг друга	Да	Да
<b>Осмотрительность</b>	Способность носителя знаний сохранять конфиденциальность	Да	Да
<b>Восприимчивость</b>	Способность носителя знаний выслушать других	Нет	Да
<b>Прочные связи</b>	Тесные взаимоотношения и частое общение между сторонами	Нет	Да

# ИСТОЧНИКИ ВАЖНОЙ ИНФОРМАЦИИ



По Р.Кроссу и др. (2001)

# СООБЩЕСТВА ПРАКТИКОВ И СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ



По Э.Л.Лессеру и Дж.Сторку

# РОЛИ В СООБЩЕСТВА ПРАКТИКОВ

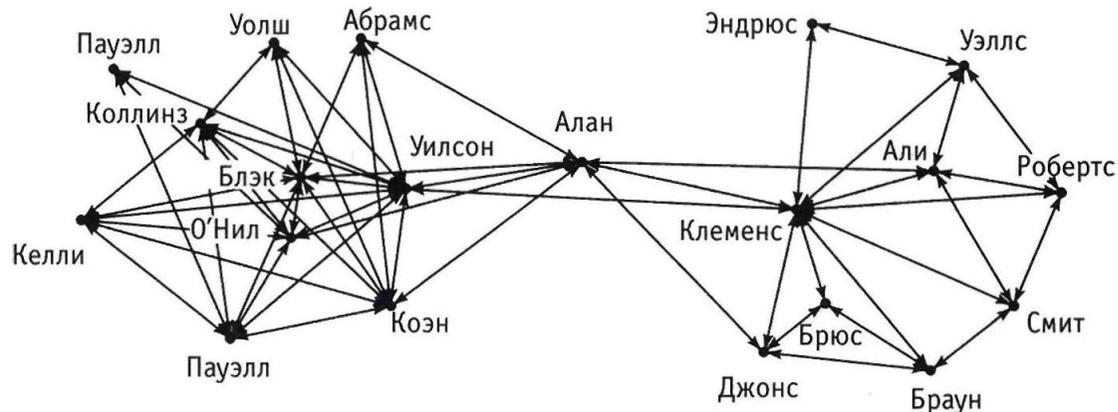
1. Специалист в предметной области
2. Член основной команды
3. Член сообщества
4. Лидер
5. Спонсор
6. Посредник
7. Координатор проекта
8. Журналист
9. Наставник
10. Администратор / координатор мероприятия
11. Технолог

*По М.А.Фонтейну*

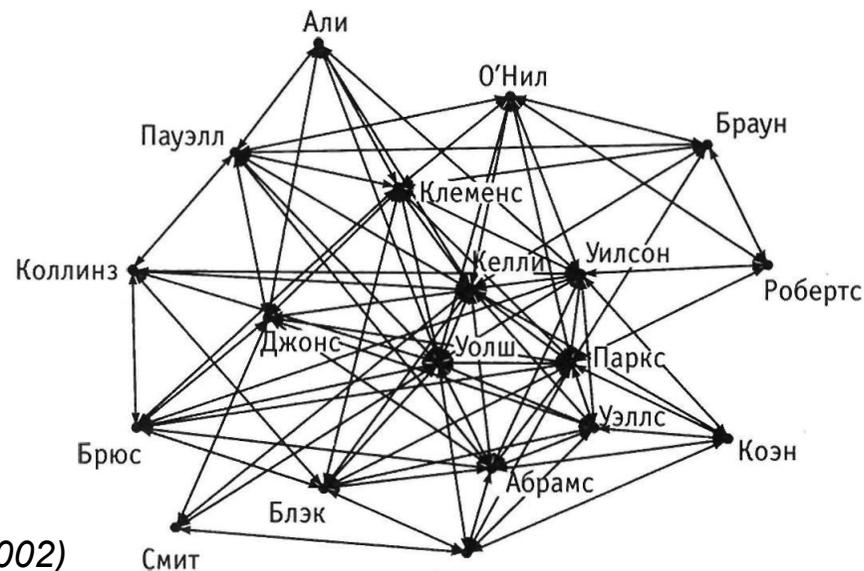
# СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ

## Обмен информацией в группе экспертов-консультантов

Социальная сеть до  
принятия мер



Социальная сеть после  
принятия мер  
(девять месяцев спустя)



Из работы Р.Кросса, С.П.Боргатти и Э.Паркера (2002)

# СОПРЯЖЕНИЕ НОВЫХ ПОНЯТИЙ И ОБЩЕПРИНЯТЫХ ТЕРМИНОВ

- ✓ Системное доверие возникает в организациях с корпоративной культурой определенного типа
- ✓ Важнейшая задача управления знаниями - их делокализация посредством как структурных, так и процессных решений
- ✓ В экономике знаний требует переосмысления отношения собственности
- ✓ Индивидуализация конкуренции требует от человека освоения новых навыков