

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ БИЗНЕСА БГУ

**УПРАВЛЕНИЕ
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ
В ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ**

Репозиторий БГУ

Минск
Институт бизнеса БГУ
2021

УДК 005.94
ББК 65.291.573-21
У66

А в т о р ы:

А. И. Бельзецкий (гл. 7); **Д. П. Бригадин** (гл. 1);
Л. П. Ганчарик (гл. 4); **И. И. Ганчеренок** (гл. 3);
Н. Н. Горбачёв (введ., гл. 1); **Н. Н. Горбачёв** (гл. 3);
С. А. Зенченко (гл. 1); **С. Н. Князев** (гл. 4); **В. В. Козловский** (гл. 2);
Н. С. Мальченко (гл. 4); **С. Н. Мальченко** (гл. 4);
Г. М. Наливайко (гл. 5); **Т. А. Ткалич** (гл. 6);
Г. А. Хацкевич (гл. 7); **Чжоу Вейди** (гл. 2)

Рекомендовано научно-техническим советом
Института бизнеса БГУ
23 апреля 2020 г., протокол № 2

Р е ц е н з е н т ы:

доктор исторических наук, профессор *В. И. Яковчук*;
кандидат физико-математических наук, доцент *Б. В. Новыш*

Управление интеллектуальным капиталом в экономике знаний / А. И. Бельзецкий [и др.]. — Минск : Институт бизнеса БГУ, 2021. — 139 с.
ISBN 978-985-7214-43-3.

Рассмотрены проблемы управления интеллектуальным капиталом в цифровой экономике и подготовки кадров для цифровой экономики информационного общества. Одним из центральных аспектов издания является интеграционная составляющая интеллектуального капитала, информационных ресурсов и информационной продукции, увеличения экспорта товаров и услуг как базиса сквозных образовательных технологий и расширенных учреждений образования «Университет 4.0».

Рекомендуется научному и преподавательскому сообществу, аспирантам, магистрантам, слушателям и студентам, интересующимся проблемами стратегий информационного общества и цифровой экономики.

УДК 005.94
ББК 65.291.573-21

ISBN 978-985-7214-43-3

© Институт бизнеса БГУ, 2021

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Введение

Горбачёв Н. Н. — кандидат экономических наук, заместитель начальника центра повышения квалификации и переподготовки Института бизнеса БГУ

Глава 1

Бригадин Д. П. — кандидат исторических наук, начальник центра повышения квалификации и переподготовки Института бизнеса БГУ

Горбачёв Н. Н. — кандидат экономических наук, заместитель начальника центра повышения квалификации и переподготовки Института бизнеса БГУ

Зенченко С. А. — доцент кафедры менеджмента, учета и финансов Минского филиала РЭУ имени Г. В. Плеханова

Глава 2

Козловский В. В. — профессор кафедры финансов и бухгалтерского учета Гродненского государственного университета имени Я. Купалы

Чжоу Вейди — декан факультета экономики Нормального университета Центрального Китая (г. Ухань, КНР)

Глава 3

Ганчеренок И. И. — доктор физико-математических наук, профессор, заместитель генерального директора научно-технического парка БНТУ

Горбачёв Н. Н. — старший преподаватель кафедры управления информационными ресурсами Академии управления при Президенте Республики Беларусь

Глава 4

Князев С. Н. — доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой государственного управления Академии управления при Президенте Республики Беларусь

Мальченко Н. С. — кандидат химических наук, доцент, доцент кафедры правовых и гуманитарных дисциплин Института бизнеса БГУ

Мальченко С. Н. — кандидат химических наук, доцент, директор ООО «Рекреационный центр Можея Л. Е.»

Ганчарик Л. П. — кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры управления информационными ресурсами Академии управления при Президенте Республики Беларусь

Глава 5

Наливайко Г. М. — кандидат экономических наук, доцент кафедры цифровых систем и технологий Института бизнеса БГУ

Глава 6

Ткалич Т. А. — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой цифровых систем и технологий Института бизнеса БГУ

Глава 7

Хацкевич Г. А. — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой бизнес-администрирования Института бизнеса БГУ

Бельзецкий А. И. — кандидат технических наук, директор, ООО «Бел-МежКомИнвест»

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. Новые тенденции в бизнес-образовании.....	5
Глава 2. Маркетинг персонала в сфере социально-культурного сервиса	20
Глава 3. Управление знаниями в системе компетенций.....	36
Глава 4. Обучение кадров управления в условиях цифровой трансформации	63
Глава 5. Управление знаниями в экономике системного менеджмента.....	83
Глава 6. Тенденции экспорта товаров и услуг Беларуси в эпоху цифровой глобализации	104
Глава 7. Моделирование баланса экономических интересов в экономике знаний.....	127
Сведения об авторах.....	137

ВВЕДЕНИЕ

Интеллектуальный капитал представляет собой один из видов капитала, который, наряду с другими видами, является фактором производства продукции или оказания услуг. Как и капиталы других видов (физический, финансовый, человеческий), он формируется в результате вложений различных ресурсов, может обесцениваться и устаревать. Существенное отличие интеллектуального капитала — его нематериальная природа и соответствующие свойства. Поскольку достаточно сложно найти средства и методики измерения интеллектуального капитала, проводится оценка опыта сотрудников, информационных ресурсов (данных, информации и знаний), которыми они владеют, их интуиция, а также биржевая оценка интегральных активов корпораций. Документированный интеллектуальный капитал может не полностью находиться в собственности организации. Кроме того, этот вид капитала ориентирован как на перспективу, так и на ретроспективу.

В современной отечественной практике отношение к интеллектуальным активам как капиталу, который нуждается в управлении, к сожалению, встречается нечасто. Можно констатировать, что управление интеллектуальным капиталом довольно редко определяется в рамках стратегий устойчивого развития отечественного бизнес-сообщества. Это показывает, что в основном интеллектуальный капитал отечественных компаний остается без эффективного использования и целенаправленного управления (за исключением экспорта образовательных и медицинских услуг, продажи патентов и экспорта ИКТ-продукции и услуг, трансфера технологий) или просто не включен в оборот. Примером необходимости управления интеллектуальными активами может быть отнесение их с группой материальных активов. Представьте себе простаивающие производственные мощности, неиспользуемые складские запасы товарно-материальных ценностей, лежащие мертвым грузом

финансовые средства. Приблизительно такой же потенциал не реализуется, когда отсутствует менеджмент интеллектуального капитала. Вместе все эти забытые активы (как нематериальные, так и материальные) могут дать существенный доход для любого предприятия или организации. Необходим системный подход (системная экономика), надо видеть целостную картину, воспринимать все упомянутые активы как единый комплекс, элементы которого можно оценить, использовать, переработать, усовершенствовать и употребить для новых целей.

Управление интеллектуальным капиталом имеет прекрасные возможности стать успешной стратегией цифрового будущего в информационном обществе. Менеджеры нового тысячелетия и специалисты цифровой экономики должны будут компетентно использовать как материальные, так и нематериальные компоненты интеллектуального капитала. Свою деятельность они должны будут ориентировать так, чтобы она обеспечивала «выращивание и сбор плодов знаний». Этим менеджерам будут требоваться нелинейные технологии управления, которые необходимы для того, чтобы найти и оценить интеллектуальный капитал и затем управлять этим капиталом как активом «сквозных технологий» «расширенных предприятий» и государств в системной цифровой экономике.

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В ЭКОНОМИКЕ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Конкурентоспособная организация способна удержать рыночные позиции если она ориентирована на качество. Внимание к качеству продиктовано направленностью развития белорусской экономики. Во-первых, экспортно-ориентированная экономика имеет приоритет по качеству как компоненту требований мирового рынка. Во-вторых, вопрос иностранных инвестиций повышает требования к культуре бизнеса. В-третьих, концепция достижения устойчивого успеха на рынке связана с понятиями «надежность», «гарантии», «безопасность», что повышает лояльность всех заинтересованных сторон бизнес-среды.

Современность актуализирует системный, процессный и ситуационный подходы менеджмента в их единстве. При системном подходе организация рассматривается как целостная совокупность (система) взаимосвязанных элементов. Он позволяет более продуктивно реализовывать управленческие функциональные задачи: прогнозирование, планирование, организацию, контроль, мотивацию, комплексную оценку производственно-хозяйственной деятельности и деятельности самой системы управления на предмет их результативности.

Значение системного подхода в управлении современной организацией повышается под воздействием следующих причин:

- усиления динамики внешней рыночной среды;
- усложнения внутренних и внешних связей в конкурентных условиях;
- необходимости системных преобразований как реакции на постоянные изменения;

– актуальности оптимизации экономических целей, социальной ответственности бизнеса и управления через призму экономических и финансовых выгод;

– особенности использования человеческих ресурсов как основного источника получения синергетического эффекта.

Процессный подход в управлении единым целенаправленным процессом как серией последовательных действий базируется, во-первых, на объективной последовательности взаимосвязанных задач по созданию продукции, имеющей определенную ценность для потребителя; во-вторых, на убеждении, что ценность создается горизонтальным взаимодействием исполнителей, а не по вертикали путем взаимодействия исполнителей и руководителей. Основными в реализации процессного подхода являются:

- проектирование (создание) процесса и его постоянное улучшение;
- обучение персонала на базе компетентного подхода;
- оперативное вмешательство в процесс на основе текущего контроля.

Каждый процесс, имеющий своих потребителей и поставщиков, свои входы и выходы, предполагает исключить возможность следующей операции, если при выполнении предыдущей возникло любое несоответствие. Это требует приоритета верификации с корректирующими действиями в целях предупреждения усложнения проблематичности.

Ситуационный подход предполагает, что ситуация имеет конкретные обстоятельства, воздействующие на организацию в конкретный момент, способствующие или препятствующие достижению целей. Высокая результативность (способность добиваться целей) достигается при наличии у всего персонала лидерских качеств. Принятие решений по ситуации проходит поэтапно – изучение положения, оценка свойств модели управления и выбор наиболее подходящей модели.

Все три подхода – системный, процессный и ситуационный – к объекту управления должны применяться комплексно. Комплексность нашла свое отражение в концепции тотального (всеобщего) менеджмента качества (Total Quality Management, TQM). Комплексный механизм управления проявляется в современной трактовке управленческой стратегии – стратегии достижения устойчивого успеха на основе менеджмента качества, которая актуализирует человеческий/социальный аспект управления, что предполагает следующее:

- менеджмент направлен на человека, способного к совместным действиям с усилиями быть более эффективными;

- менеджмент неотделим от культуры, основан на ответственности и доверии к людям, обладающим современными компетенциями;
- менеджмент определяет индивидуальный вклад каждого работающего в общий результат;
- этика в бизнесе объявляется золотым правилом менеджмента с высоким корпоративным имиджем.

Новая система взглядов на управление представляется как «тихая управленческая революция». Ее положения применяются без разрушения структур, систем и методов менеджмента, дополняют их, постепенно приспособлявая к новым условиям. Все больше используется управление на основе предвидения изменений и на основе гибких, экстренных решений. При этом важными являются следующие принципы:

- лояльность сотрудников любого ранга;
- ответственность и активность как условие успешного менеджмента;
- коммуникации, пронизывающие организацию полностью;
- установление долевого участия работающих в общих результатах;
- своевременная реакция на изменения в окружающей среде;
- раскрытие индивидуальных способностей, командного потенциала;
- обеспечение удовлетворенности людей работой и ее повышение;
- учет предложений, выдвигаемых неформальными группами, как условие согласованной работы;
- умение слушать всех: исполнителей, руководителей, потребителей, поставщиков и т. п.;
- опора на приоритеты менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, трудовые ресурсы;
- видение организации, т. е. представление будущей миссии.

Инструментом концепции TQM является система менеджмента качества (СМК), которая закреплена в международных и государственных стандартах ISO серии 9000. СМК считается проверенным средством достижения конкурентоспособности предприятия. Многолетний опыт различных стран, в том числе и советский, показывает, что проблема качества требует осознанного, постоянного, пристального внимания не только на внутрифирменном уровне, но и на государственном. В Республике Беларусь уделяется достойное внимание этому вопросу, принимаются соответствующие документы и программы, направленные на повышение качества во многих его проявлениях. Постановление Совета Министров Республики Беларусь «О совершенствовании организации

проведения работ по обеспечению повышения качества и конкурентоспособности продукции и услуг» (№ 1102 от 31.08.2006 г.), Государственная программа «Качество» на 2007–2010 гг. были направлены на реализацию всеми предприятиями стратегии постоянного улучшения деятельности для последующего перехода к стратегии достижения устойчивого успеха на подходах менеджмента качества. Государственная программа инновационного развития ориентирует организации на стратегию диверсификации, которая предполагает высокую деловую активность и креативность работников. Таким образом, принимая концепцию TQM и систему менеджмента качества, человеческие ресурсы белорусской экономики осваивают философию «Качество в нашем сознании. Качество в наших руках».

Под менеджментом качества понимается совокупность принципов, приемов, средств и методов реализации функций управления процессами обеспечения и улучшения качественных параметров объекта или системы. Система менеджмента качества (СМК) должна быть осознана по сути всем коллективом, который не только проходит соответствующее уровневое обучение, но и постоянно наращивает свои познания, использует практические навыки для повышения конкурентных преимуществ. Согласно стандартам СТБ ISO серии 9000 организация должна демонстрировать реализацию семи принципов СМК [1]. Специфика этих принципов отражена в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Принципы системы менеджмента качества

Принципы СМК	Особые моменты реализации принципов
Ориентация на потребителя, опережая его потребности	Инновационная политика управления, диверсификация ассортимента товаров/услуг/работ. Обратная связь с потребителями внешними и внутренними в целях повышения уровня их удовлетворенности
Лидерство	Атмосфера потребности в реализации потенциала всеми вовлеченными в достижение целей организации. Приоритет участия и личного примера руководителя
Процессный подход	Lean-менеджмент = менеджмент процесса (внутренний клиент) + менеджмент смежных процессов (поставщик). Out-input-технология по методике «PDCA» (plan-do-check-action)

Принципы СМК	Особые моменты реализации принципов
Вовлечение всех в процессы управления	Высокая компетентность на каждом рабочем месте. Принцип состязательности. Группы качества, приоритет аналитической работы, стимулирование лидеров
Постоянное улучшение деятельности	Постоянное улучшение по принципу непрерывности. Внутренний аудит и аналитика в целях развития
Принятие решений по факту	Причинно-следственная диагностика. Объективность решений на основе данных. Статистические методы анализа и обработки информации
Взаимовыгодные отношения с поставщиками	Наращивание ценности по производственной цепи всего комплекса; долгосрочность партнерства, возможность экономических и финансовых выгод

Одним из приоритетов в управлении является развитие интеллектуального потенциала и творческой активности человеческих ресурсов. Такая задача закреплена государственной политикой в области качества и программой инновационного развития. Творческая активность имеет прямое отношение к качеству и уровню компетентности всех сотрудников, к эффективной модели генерации, распространения и использования знаний. В современных условиях организация получает статус постоянно обучающейся для усовершенствования.

Зарубежное исследование успешных компаний представил Джим Коллинз в книге «От хорошего к великому». Сначала эти компании подбирают нужных себе людей, добиваются того, чтобы нужные люди занимали нужные места, и только затем решают, а куда же, собственно, они двигаются. Утверждение «кадры решают все» корректируется с учетом того, что не просто кадры решают все, а нужные кадры. Опыт мировой практики выдвигает задачу превратить хорошую организацию в устойчиво развивающуюся, которая поддерживает успех во времени и становится объектом для подражания. Для этого необходимо, чтобы организация обладала ключевыми ценностями и смыслом, выходящим за пределы стремления к прибыли, и все это в сочетании с принципом «стимулируя прогресс, сохранять суть».

Руководители компаний, которые добились выдающихся результатов, все оказались по результату одинаковыми – неважно было, произ-

водит ли компания товары народного потребления или промышленные товары; находится она в кризисном или благополучном состоянии, предлагает товары или услуги; когда происходили преобразования и каков размер компании. Во главе всех компаний, достигших выдающихся результатов, во время осуществления преобразований стояли руководители 5 уровня. Стиль такого руководителя соответствует формуле «скромность + воля = 5 уровень», а компании – это прежде всего воспитание преемника. Концепция «руководителей 5 уровня» вступает в противоречие с мнением о том, что для преобразований на предприятиях нужны «спасители», признанные лидеры с высокой самооценкой. Концепция «руководителей 5 уровня» выведена на основе эмпирических данных, не является идеологическим ходом, но представляет практический интерес (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Уровни иерархии руководителей

Уровень	Тип	Характеристика
5	Руководитель 5 уровня	Руководство добивается исключительных и долгосрочных результатов благодаря парадоксальному сочетанию выдающихся личностных качеств и твердой профессиональной воли
4	Эффективный руководитель	Формулирует «видение» будущего компании и последовательно добивается того, чтобы компания продвигалась по намеченному пути. Обеспечивает высокие стандарты качества работы
3	Компетентный руководитель	Организует людей, рационально распределяет ресурсы в целях выполнения поставленных задач
2	Ценный член команды	Вносит личный вклад в достижение целей, стоящих перед компанией, эффективно работает с другими членами команды
1	Высокопрофессиональный сотрудник	Вносит вклад через активное использование своих способностей, знаний, опыта и умения организовать свой труд

Руководители 5 уровня демонстрировали характерную черту: главное в их жизни – это успех компаний и только потом стремление к собственному благополучию и славе. Они хотят видеть компанию еще более успешной в будущем, не придавая значения тому, что, может быть, не все узнают, чьи именно усилия стали основой успеха. Их усилия направлены на то, чтобы увидеть свою компанию как одну из самых великих в мире.

Зарубежный и отечественный опыт управления показывает, чтобы быть процветающей, организации надо перейти от использования ресурсов к созиданию идеи, талантов, интеллектуального капитала. В мировой экономике наблюдается переход к новой парадигме, базирующейся на знаниях. Упущение этого грозит отрицательными последствиями для национальных предприятий и экономики.

Потребность интеллектуализации организации вытекает из роли знаний как стратегического ресурса относительно ее конкурентоспособности. На конкурентном рынке передовые предприятия стремятся приобрести людей лучше образованных относительно практико-ориентированности либо активизируют их обучение по различным формам и видам.

Развитие человеческих ресурсов ведет к интенсификации процессов вербализации знаний и их трансформации. Эти процессы становятся сутью современного предприятия, успех которого зависит от использования собранного и созданного нового знания.

Преобразование знания в основной стратегический запас становится фактором достижения устойчивого успеха развивающейся интеллектуальной организации. Знания оказывают заметное влияние на ценность работников, которые нуждаются в постоянном их обновлении. Компетенция кадров, понимаемая как знания, умения, опыт, положения, запросы, самостоятельность, чувство долга, является важным элементом конкурентоспособности организации. Эти элементы все больше оцениваются и мерой их оценки служат затраты на развитие организации. Исследования современников показали, что затраты на нематериальные ресурсы (развитие работников) значительно увеличивались при уменьшении инвестиций в материальные ресурсы фирм в странах ЕС, США и Японии [2]. Затраты на квалификацию работников требуют получения пользы, какую организация ожидает через эффект обучения каждого. Это становится практикой, которая применяется во многих организациях и в Беларуси, России. В современных условиях следует разграничивать два понятия. Квалификация работника – это совокупность знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения работы. Периодически, путем краткосрочного обучения (не более 72 ч), работники повышают квалификацию, подтверждая соответствующим свидетельством и предоставляя его в кадровую службу. Когда компания внедряет новые технологии, меняет сферу деятельности, диверсифицирует производственную программу – речь уже идет о компетентности персонала, приобретаемой путем тренингов, семинаров, стажировок и другими способами. Перед кадровой службой стоит задача улучшить процесс получения новых знаний и их документирования.

При таком подходе управление знаниями и управление на знаниях соответствует концепции современного системного менеджмента, когда персонал реализует себя как профессионал-консультант. Вопросы подготовки и формирования специалистов такого уровня отражены на рис. 5.1.

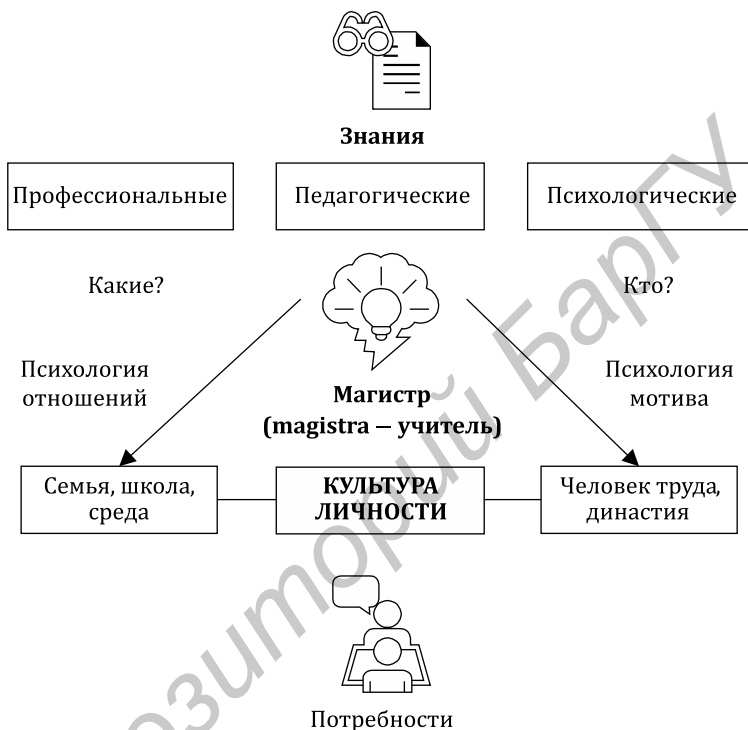


Рис. 5.1. Блок-схема «Управление знаниями»

Источник: разработано автором.

Схема дает определенное представление о связях между отдельными элементами системы управления в условиях приоритета понятий культуры и психологии личности и отношений, личности и социума, потребностей и мотивации. Со стороны обучающихся во главу угла поставлен уровень магистра.

Магистратура дает возможность специалисту получить углубленные знания по определенному профессиональному направлению, которые позволяют ему решать конкретные задачи в реальном секторе экономики, связанные с проектированием, аналитикой. Магистр умеет кре-

ативно мыслить, интегрировать новые знания, генерировать идеи. Это дает возможность решать задачи науки, инновационной сферы и кадрового обеспечения.

Система менеджмента качества в организации предполагает проведение самооценки, которая представляет собой всестороннее и систематическое оценивание видов деятельности организации по степени зрелости [3]. В табл. 5.3 приведен алгоритм оценки ключевого элемента СМК «Персонал».

Таблица 5.3

**Уровни зрелости в направлении
устойчивого успеха по элементу «Персонал»**

Уровень	Характеристика состояния
1	Персонал рассматривается как ресурс, однако только несколько целей в отношении него связаны со стратегией организации. Подготовка проводится в каждом конкретном случае, в основном по запросу отдельных сотрудников. В некоторых случаях проводится оценка компетентности
2	Персонал признается как ресурс, в отношении которого установлены цели, связанные со стратегией организации. Существует программа оценки компетентности. Развитие компетентности является частью общего плана, связанного со стратегией организации. Осуществляется сбор предложений по улучшению
3	Установлены четкие обязанности и задачи персонала в отношении процессов и известно, как они связаны между собой в рамках организации. Разработана система квалификации навыков, включающая в себя менторинг и коучинг
4	Широко используется внутренняя информационная сеть, обеспечивающая накопление коллективных знаний в организации. Организована подготовка в целях развития навыков для творчества и улучшения. Персонал знает уровень своей компетентности и то, каким образом он может внести максимальный вклад в улучшение организации. Хорошо развит процесс планирования карьеры
5	Весь персонал организации вовлечен в работу во внешних информационных сетях. Персонал внутри организации участвует в разработке новых процессов. Признаются лучшие практики

Система менеджмента качества предполагает, что обучение создает основу для результативных и эффективных улучшений и инноваций в организации. Программа самооценки также предусматривает определение уровня ее зрелости по ключевому элементу «Обучение» (табл. 5.4).

**Уровни зрелости в направлении
устойчивого успеха по элементу «Обучение»**

Уровень	Характеристика состояния
1	По результатам жалоб извлекаются некоторые уроки. Обучение осуществляется индивидуально, без обмена знаниями
2	Обучение проводится на основании результатов систематического анализа проблем и других данных. Существуют процессы обмена информацией и знаниями
3	Планируются работы, мероприятия и форумы по обмену информацией. Имеется система признания положительных результатов внесенных предложений или извлеченных уроков. Необходимость обучения учитывается в политиках и стратегии
4	Обучение признано одним из ключевых вопросов. Для обмена знаниями высшее руководство стимулирует совместную работу, установление связей и взаимодействие. Высшее руководство поддерживает инициативы, связанные с обучением, и подает личный пример. Способность организации к обучению объединяет персональную компетентность с компетентностью организации. Обучение является основой для процессов улучшения и инновационных процессов
5	Культура обучения позволяет принимать риски и признавать неудачи, что ведет к извлечению уроков из ошибок и созданию возможностей для улучшения. Имеются внешние контакты для целей обучения
6	Весь персонал организации вовлечен в работу во внешних информационных сетях. Персонал внутри организации участвует в разработке новых процессов. Признаются лучшие практики

Политика организации в области управления персоналом на основе стандартов качества предполагает оценку удовлетворенности персонала. Под удовлетворенностью персонала трудом следует понимать факт восприятия работниками степени соответствия предоставляемых организацией условий, содержания, оплаты труда (и других факторов) потребностям и запросам сотрудников, т. е. того, что они считают важным. Изучение белорусских предприятий выявило, что оценка величины заработка не является определяющей для удовлетворенности работой у сотрудников организации, достигшей определенного успеха (табл. 5.5). Усилилась значимость оценок режима труда и отдыха, взаимоотношений.

Таблица 5.5

Иерархия составляющих удовлетворенности трудом

Составляющие удовлетворенности трудом	Среднее значение
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	7
Удовлетворенность достижениями в работе	5,18
Удовлетворенность условиями труда	5,1
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководителем	4,93
Интерес к работе	4,4
Профессиональная ответственность	4,4
Предпочтение работы высокому заработку	4,4
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	3,5

Уровень управления знаниями в организации находит свое отражение в удовлетворенности достижениями в работе. Чем выше истинная удовлетворенность персонала, тем более стабилен коллектив и большую ценность для сотрудников представляет компания.

И, наоборот, при росте неудовлетворенности персонала понижается общая эффективность труда и надежность сотрудников в кризисных ситуациях. Поэтому изучение актуального состояния удовлетворенности трудом в организации является важным вопросом, так как обеспечивает руководство необходимой информацией для адекватных организационных изменений и развития.

Вовлеченность персонала в непрерывное улучшение есть краеугольный камень, определяющий успех внедрения бережливого производства. Появление осознанного желания работников изменять свою среду к лучшему служит индикатором того, что перемены прочно укоренились в организации. Новый образ работника проявляется в следующем:

- качественное выполнение работы и рациональное использование навыков;
- наблюдение, анализ, выводы, обсуждение проблем с коллегами, постоянный поиск возможностей улучшения;
- осознанная ответственность;
- стремление понять суть деятельности, ее целесообразность;
- желание чувствовать свою значимость, творческое выполнение своих функций;
- обучение – это путь к развитию способностей и получению новых возможностей, способ выйти на новый виток совершенствования себя.

Однако в новых условиях имеет место определенное сопротивление — первая реакция на изменения, так как людям требуется время, чтобы оценить издержки и выгоды перемен для себя. По этой причине новые инициативы часто вызывают противоречивую реакцию у подчиненных. Главная причина сопротивления персонала — страх: страх потери и страх перед неизвестным и непонятным. Это может быть боязнь потерять рабочее место, лишиться определенного статуса или привычной дружеской атмосферы на рабочем месте, не суметь приспособиться к новым требованиям. В таком случае важно увидеть причины сопротивления и оказать адресную поддержку сотрудникам.

СМК ориентирована на метод «кайдзен», при котором изменения происходят незаметно, позволяя человеку привыкнуть к новому порядку и новым правилам. Любое новшество в организации не будет восприниматься в штыки, потому что к нему будут относиться не как к новшеству, а только как к небольшому дополнению к существующему состоянию.

Сама политика усовершенствования на основе менеджмента качества в организации предполагает проведение внутренних аудитов, в том числе аудита персонала по следующим вопросам:

- компетентность персонала на всех уровнях (относительно образования, подготовки, навыков, опыта);
- проведение необходимого обучения, в том числе в области качества;
- оценка эффективности обучения;
- осознание персоналом значимости и важности своей деятельности и своего вклада в достижение целей в области качества.

На многих белорусских предприятиях должное внимание уделяют таким аспектам развития самодисциплины, как:

- самоорганизация (организация своей деятельности);
- саморегуляция (поддержание внутреннего равновесия). Каждая работа время от времени имеет ситуации, когда психологическое напряжение переходит границу и переходит в рабочие конфликты. Сотрудник, стремящийся к саморегуляции, ищет пути решения сложных ситуаций;
- самоконтроль (оценка и корректировка своей деятельности). При развитом самоконтроле сотрудник производит регулярный анализ своей деятельности для ее улучшения;
- выбор целей в жизни и работе;
- планирование времени (личный тайм-менеджмент);
- информационный поиск — стремление к новым знаниям, овладение новыми технологиями и мониторинг рынка своей отрасли позволяют специалисту постоянно расти в профессиональном плане;

– технология здоровья – сохранение и укрепление здоровья как первоосновы высокой трудоспособности и полноценной жизни.

Такой подход к высокоорганизованным человеческим ресурсам способствует достижению устойчивого успеха самой организацией.

Трудовые ресурсы нового поколения ориентированы на управление знаниями для координации проектов, имеющих в основе и ситуационные идеи, и стратегические цели. Они могут быть направлены на решение задач по исправлению, изменению или развитию. Их объективной сутью является наличие противоречия соответствующего порядка, характер которого может проявляться от незначительного несоответствия до глобальной проблемы. Первостепенная роль в решении противоречия отводится персоналу, который реализует свой потенциал в интересах социально-экономического развития. Последнее находит свое отражение в состоянии экономики. При этом политика в области качества предполагает решение задач и экономики качества [4].

Для повышения степени координации деятельности по вопросам улучшения целесообразно сделать персонал причастным к их решению. Эти вопросы зачастую носят проблемный характер. Концепция TQM предполагает, что для привлечения сотрудников к решению проблем, открытому диалогу СМК ориентируется на неформальные группы качества. Это небольшая самостоятельная работающая группа, выполняющая работу по контролю качества на рабочих местах одного уровня. Основная идея работы этих малых групп заключается в том, что они:

– вносят вклад в существенное улучшение и развитие работы по процессу;

– позволяют улучшить моральный климат, способствуют развитию чувства собственного достоинства каждого и созданию отношений между всеми членами группы, основанных на уважении и признании;

– создают условия для повседневного роста, развития творческих способностей человека.

Задачи группы качества следующие:

– поиск дополнительных возможностей для эффективного управления;

– создание атмосферы, в которой усиливается сознательное отношение сотрудника к качеству и к недостаткам в работе;

– функционировать как «ядро» общей системы менеджмента, что обеспечивает поддержку и внедрение политики в области качества.

Развитие творчества – сама суть концепции «кайдзен». При этом изменяется смысл трудовой деятельности. Сотрудники работают не для того, чтобы выполнить только «норму» и заработать, а для того, чтобы

постоянно совместно думать о совершенствовании того, что они вместе делают посредством интеллектуального потенциала.

Поскольку деятельность групп качества строится на добровольной основе, менеджмент никого не заставляет входить в их состав, но создает соответствующую атмосферу. Собрания групп могут проходить во время работы или после нее. Во многих компаниях работу группы, которая внесла заметный вклад в деятельность компании, отмечают вынесением благодарности или иными наградами. В процессе совместного решения проблем члены групп приобретают ценный опыт общения с коллегами. Своими находками они делятся не только с сотрудниками, но и с группами, которые работают в других компаниях. Это позволяет открыто признавать проблематичность ситуаций, совместно их решать и в этом есть ценная возможность для совершенствования. Там, где есть проблема, есть и потенциал для улучшения ситуации. В таком случае, отправной точкой любого совершенствования становится ее выявление. Японский менеджмент говорит, что проблема – это ключ к спрятанному сокровищу. Самое худшее, что может сделать человек – это игнорировать или скрывать проблему.

Для деловой активности работников большое значение имеет состояние сплоченности, при котором реализуются:

- перекрестное обучение;
- развитие навыков совместной работы;
- поиск и принятие совместных решений;
- заинтересованность в устранении проблем и конфликтов;
- обсуждение идей, мнений по совершенствованию процесса;
- привлечение членов команды к подбору ее новых участников.

Умению работать в командах, командообразованию способствует целый ряд мероприятий корпоративного характера, в том числе посредством способов СМК в виде бенчмаркинга. Среди них и инструменты развития человеческих ресурсов посредством современных методов обучения, результатом чего должно быть продвижение самого бизнеса.

Для развития компетентности работников организации интерес представляют современные методы обучения, инициированные сферой информационных технологий. Например, это митапы, которые по своей сути согласуются с методом системы менеджмента качества PDCA («Plan – Do – Check – Act» – «Планируй – Делай – Проверь – Действуй»).

Митап (meet up, meetup) – встреча «на ногах» (накоротке), встреча специалистов единомышленников для обсуждения тех или иных вопросов, обмена опытом в неформальной обстановке [5].

Сущность митапа описывается моделью «Do – Learn – Share – Change» – «Делай – Учись – Делись – Меняй»:

– «делай что-нибудь» – следует любой мыслью делиться с единомышленниками, думать как ее реализовать. Главное – это понять, что ты не одинок и в любом случае найдутся люди, готовые тебя поддержать;

– «учись чему-нибудь» – несовершенство объективно, потому что невозможно знать все. Каждый человек уникален, представляет собой ценный багаж из знаний и опыта. Отдавая бескорыстно можно получить во много раз больше;

– «делись чем-нибудь» – у каждого есть то, что может быть интересно хотя бы одному человеку. Следует переступить через страх оказаться непонятым и тогда открываются новые горизонты;

– «меняй что-нибудь» – когда предложенные идеи подхватываются другими, они приобретают новую форму, превращаются из невозможного в реальные вещи. Услышав отголоски своих мыслей, не следует удивляться – человек начал менять мир.

Главным для митапа является то, что его участников объединяет тема для обсуждения. Он проводится как в IT-среде, так и во время крупных мероприятий для выработки совместного решения и взаимопомощи, и характеризуется следующим:

- короткие встречи на 1–2 часа с коротким временем на подготовку;
- регулярностью, хотя поводы часто спонтанны;
- неформальностью обстановки;
- главное не спикер или организатор, а тема обсуждения;
- выступления в формате «свободный микрофон».

В настоящее время подобные мероприятия имеют ценность в условиях функционирования крупных организованных структур в виде холдингов, на рынке B2B, глобальных проектов и т. п.

Для современного менеджмента важность приобретает мероприятие в виде хакатона (англ. hackathon от hack (хакер) и marathon (марафон)). Это форум разработчиков, во время которого специалисты из разных областей разработки программного обеспечения (программисты, дизайнеры, менеджеры) сообща решают какую-либо проблему на время. Обычно хакатоны длятся от одного дня до недели. Для их работы необходимо наличие конкретной постановки задачи, которая разрабатывается на предварительном этапе хакатона. При этом значимая роль отводится учреждениям образования, которые должны работать над постановкой практикоориентированной задачи совместно с предприятиями реального сектора.

Такой подход позволяет на хакатоне создать атмосферу, которая помогает развивать навыки программистов, воплощать в жизнь задачи, поставленные специалистами других сфер деятельности. Реальные задачи/проекты помогают адаптировать актуальные части программирования к текущим потребностям рынка. Это позволяет сосредоточиться на решении актуальных задач.

Опыт западных бизнес-школ знакомит с таким форматом обучения, как «Boot Camp» (дословно «Сапожный лагерь») – использование лагеря по интенсивной подготовке. Формат буткампов может быть интересен и для компаний, и для молодых специалистов.

Участники буткампа могут:

- понять, как работает экономика и бизнес у тех, кто уже успешен, и могут им задать вопросы;
- проверить гипотезы, имея контакт с другой культурной средой в реальности, а не удаленно;
- получить обратную связь о продукте, а если все сделать правильно, то и совершить первые продажи, найти партнеров и получить инвестиции;
- понять, возможно ли устоять на чужом рынке в случае проникновения туда;
- завести связи на глобальном уровне и найти нужных людей для своих идей;
- практиковаться в продажах; научиться презентовать себя, убеждать, завоевывать доверие незнакомой аудитории;
- узнать свою готовность к выходу на международный рынок или остаться на родном рынке;
- вдохновиться успешными людьми и захотеть реализовать подобное в своей компании или стране [6].

Таким образом, развитию бизнеса способствует грамотное управление знаниями, формирование и развитие системного мышления, использование современных методов и техник повышения компетентности трудовых ресурсов. Задачи эффективного и бережливого производства лежат в основе бизнес-аналитики.

В реальном секторе повышается потребность в людях, умеющих обрабатывать и анализировать накапливаемые данные. Наибольший интерес представляют специалисты по исследованию данных, владеющие знаниями в области статистики; эксперты в сфере аналитики, но их трудно привлечь в организацию, нанять и удержать. В сфере аналитики существуют следующие проблемы:

- чтобы такие специалисты были довольны работой, их нужно обеспечивать новейшими передовыми технологиями;

– пополняемые базы данных и задачи их обработки должны соответствовать друг другу; при использовании результатов анализа задаются все больше и больше вопросов;

– повышение важности аналитики.

Многие организации считают, что успех их бизнеса определяется аналитикой. Они оценивают анализируемые данные как стратегический актив, что требует высокой степени безопасности и управления.

Организации начинают искать решение, позволяющее содержать все их аналитические активы в единой управляемой аналитической среде, которую можно обслуживать и масштабировать по мере необходимости.

Хотя инструменты аналитики и бизнес-аналитики становятся все более простыми и удобными в использовании, далеко не всегда пользователи (особенно без технического образования) способны научиться эффективно работать с ними. Поэтому важно использовать концепцию наставничества с привлечением узких специалистов по бизнес-аналитике, а также поощрять совместную работу пользователей и обмен опытом между ними.

Успешность бизнес-аналитики зависит от уровня реализации процессного подхода в управлении объектами, т. е. насколько изначально проработаны и визуализированы процессы. Для этого пользуются различными IT-инструментами. Например, BPM (Business Process Modeling) – это среда непосредственно для моделирования процессов.

Нотации BPMN рекомендуется использовать на уровне малого и среднего бизнеса. Изучение и умение работать с нотациями представляют собой некоторую сложность, но их чтение не требует особых знаний и навыков. Графические нотации понимаются интуитивно. Эти нотации создавались специально для того, чтобы найти общий язык между аналитиком и обычными бизнесменами (управленцами). В результате при помощи BPMN экономится время разработки блок-схем процессов и достигается максимально высокий уровень взаимопонимания. Нотации не позволяют «двойного прочтения», а потому очень помогают в работе.

Описание процесса обеспечения покупателя необходимыми товарами представлено на рис. 5.2. Точкой входа служит получение заказа от покупателя, точкой выхода – «резервирование товара». В наглядной форме бизнес-клиентам показывается, каким образом функционирует связь между отделами продаж и закупки в целях максимального удовлетворения потребностей покупателей. При помощи этого бизнес-процесса техническим специалистам проще создавать и настраивать программное обеспечение для автоматизации работы компании, так как на диаграмме видно, какие действия и в какой последовательности должны происходить, какая информация поступает и на каком этапе, из каких

источников и кто должен иметь доступ к тем или иным процессам и документам. При необходимости этот бизнес-процесс может быть детализован, что также помогает увидеть, что и как работает (должно работать) для получения результата.

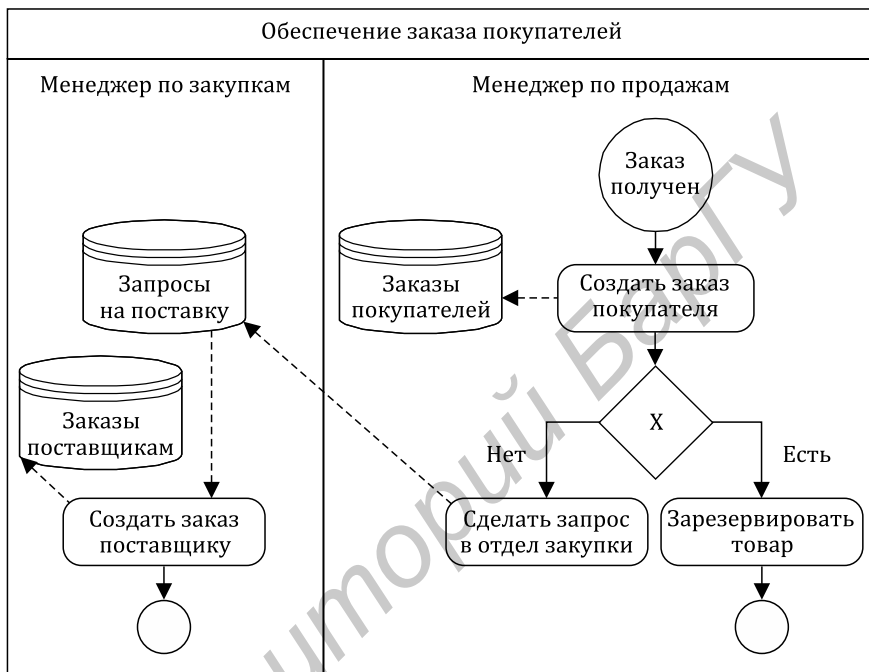


Рис. 5.2. Блок-схема процесса обеспечения заказа покупателя

Источники: разработано автором.

Система менеджмента качества предполагает реализацию определенных методов эффективного менеджмента. Интерес представляет визуализация метода причинно-следственных связей – диаграммы Исикавы [7]. Например, построение диаграммы Исикавы можно использовать в пакете Minitab. Для этого осуществляет переход в меню Stat > Quality Tools > Cause-and-Effect...

Причинно-следственный анализ возможен и посредством Business Studio – системы бизнес-моделирования, отличающейся простотой, удобством и высокой скоростью освоения специалистами. Наличие интуитивно понятного интерфейса системы позволяет запустить процесс проектирования бизнес-архитектуры даже начинающим специалистам (рис. 5.3).

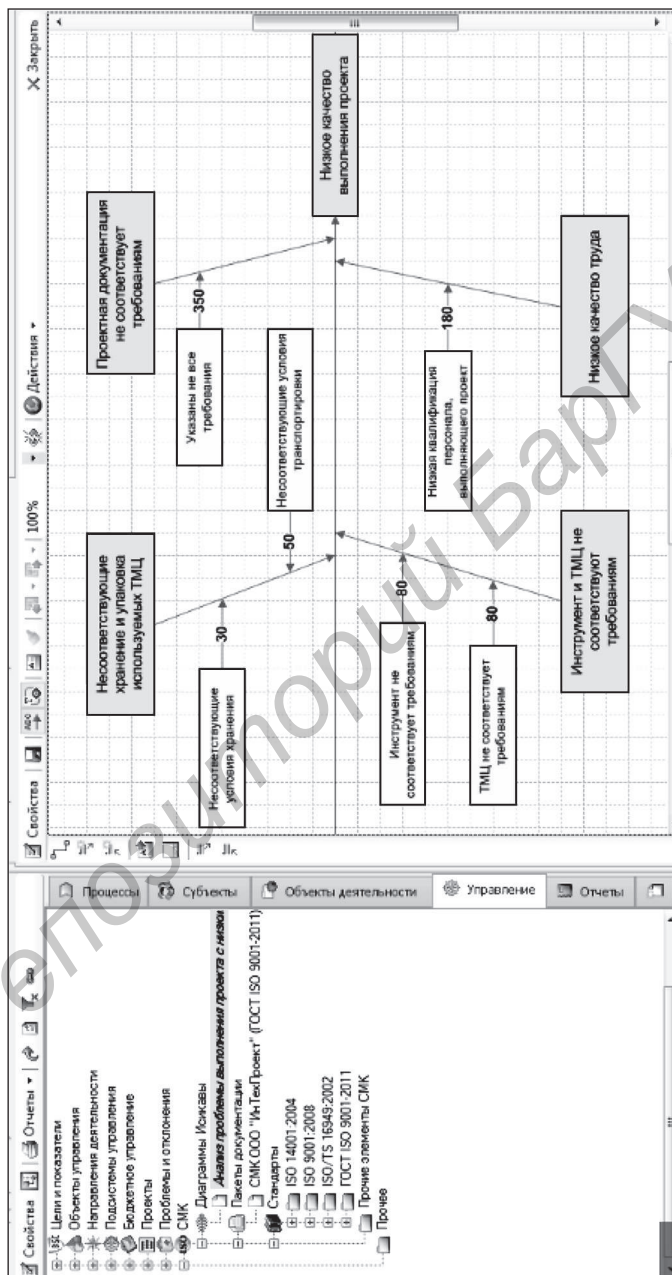


Рис. 5.3. Анализ проблемы низкого качества выполнения проекта

Источники: разработано автором.

Экономика качества предполагает использовать один из инструментов бережливого производства, известного как концепция дома качества. Другое название – Quality Function Deployment (QFD) – структурирование (развертывание) функций качества (СФК). QFD является гибким методом принятия решений, используемым в разработке товаров или услуг. Основа QFD – построение фигурной матрицы, названной в соответствии со своей формой «дом качества» (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Структурные элементы построения «дома качества»

И с т о ч н и к: разработано автором.

Предпосылками QFD являются маркетинговые исследования, определяющие, что хочет пользователь, насколько важны те или иные качества (левое крыло, шаги 1 и 2), а также, как решают подобные проблемы другие поставщики (правое крыло, шаг 3).

Инструмент помогает организации сосредоточить внимание на важнейших характеристиках новых или существующих товаров/услуг с точки зрения отдельного клиента, сегмента рынка, компании или технологии развития. Результатами применения методики являются понятные схемы и матрицы, которые могут быть повторно использованы для будущих товаров либо услуг.

QFD трансформирует потребности клиентов в инженерные характеристики продукции, расставляет приоритеты для каждого продукта и одновременно определяет задачи в области развития продукции.

После преобразования потребительских характеристик в технические, последние преобразуются в характеристики компонентов, и далее – в характеристики процессов, а затем – контроля продукта.

Таким образом, можно сделать вывод о необходимости развития бизнес-аналитики на уровне компании в целом. Для ее успешного внедрения следует решать проблемы в области данных, процессов и компетентности сотрудников с учетом современного вызова цифровизации экономики. Предполагается, что дипломированные специалисты экономического и управленческого профиля должны обладать достаточными знаниями в области аналитики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Системы менеджмента качества. Требования : СТБ ISO 9001–2015. – Введ. 01.03.2016. – Минск : Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2016. – 36 с.

2. *Давыденко, Л. Н.* Знание и информационные технологии как стратегический ресурс в развитии фирм / Л. Н. Давыденко, Т. Д. Давыденко // VI Междунар. конф. «Наука и образование в условиях социально-экономической трансформации общества». – Минск : ИСЗ, 2003. – 45 с.

3. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества : СТБ ISO 9004–2010. – Введ. 01.01.2011. – Минск : Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2010. – 45 с.

4. Менеджмент качества. Руководство по созданию финансовых и экономических выгод : СТБ ISO 10014–2011. – Введ. 01.06.2012. – Минск : Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2012. – 36 с.

5. Что такое Meetup? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://meetup.by>. – Дата доступа: 08.12.2018.

6. *Ярцев, Ю.* Что такое буткамп и как выжать максимум из этой активности? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/chto-takoe-butkamp/> – Дата доступа: 08.12.2018.

7. *Наливайко, Г. М.* Менеджмент качества : учеб. пособие / Г. М. Наливайко, И. Н. Фурс. – Минск : РИВШ, 2018. – 234 с.