



**Конференция Организации  
Объединенных Наций  
по торговле и развитию**

Distr.: General  
14 May 2012  
Russian  
Original: English

**Совет по торговле и развитию**  
**Комиссия по торговле и развитию**  
**Межправительственная группа экспертов**  
**по законодательству и политике в области конкуренции**  
Двенадцатая сессия  
Женева, 9–11 июля 2012 года  
Пункт 3 а) предварительной повестки дня  
**Консультации и обсуждения, посвященные экспертным**  
**обзорам законодательства и политики в области**  
**конкуренции, рассмотрению Типового закона и**  
**исследованиям, касающимся положений Комплекса**  
**принципов и правил**

**Управление знаниями и людскими ресурсами как  
средство эффективного обеспечения исполнения  
законов о конкуренции**

**Записка секретариата ЮНКТАД\***

*Резюме*

Управление знаниями и управление людскими ресурсами являются важными аспектами эффективной деятельности органа по вопросам конкуренции; они позволяют приобретать и использовать ресурсы для создания условий, при которых обеспечивается эффективное и действенное освоение знаний и ресурсов. Орган по вопросам конкуренции приобретает и использует знания и обменивается ими для наращивания людского и институционального потенциала в целях эффективного осуществления законодательства в области конкуренции. Управление знаниями способствует сохранению институциональной памяти и преемственности.

\* Вышеуказанная дата представления настоящего документа объясняется задержками при его обработке.

## **Введение**

1. В своем докладе под названием "Основы эффективной работы агентства по вопросам конкуренции" (TD/B/C.I/CLP/8)<sup>1</sup> ЮНКТАД определила вопросы управления знаниями и людских ресурсов в качестве элемента фундамента эффективного органа по вопросам конкуренции. Эффективность органа по вопросам конкуренции зависит от надлежащего использования внутренних ресурсов. Организация функций, связанных с людскими ресурсами, и другие возможности органа влияют на эффективность его решений и его способность выполнить свой мандат. В качестве источников информации для настоящего документа были использованы ответы государств – членов ЮНКТАД на запрос ЮНКТАД в отношении представления информации, работа, проведенная Международной сетью по вопросам конкуренции (МСК), и письменные материалы научных специалистов-практиков.

## **I. Управление знаниями и управление людскими ресурсами: определения и цели**

### **A. Определения**

#### **1. Управление знаниями**

2. С точки зрения Хармана и Брелада (2007 год)<sup>2</sup> управление знаниями – это приобретение и использование ресурсов для создания среды, в которой информация доступна отдельным лицам и в которой отдельные лица получают и используют эту информацию и обмениваются ею для развития своих собственных знаний и призваны и могут применять свои знания в интересах конкретной организации.

3. Вышеуказанное определение выявляет междисциплинарный подход, который должен существовать в рамках организаций, приверженных УЗ. Оно отражает тот факт, что успешное управление знаниями означает нечто большее, чем просто внедрение новой технологии и новых систем. Это предполагает необходимость формирования соответствующей культуры, а именно такого организационного климата, когда интеллектуальные работники фактически хотят применять свои знания на благо организации.

#### **2. Управление людскими ресурсами**

4. Харман и Брелад определяют УЛР как административный механизм, связанный с приемом на работу и развитием потенциала сотрудников, чтобы повысить их роль для организации. УЛР включает в себя: а) проведение анализа различных видов деятельности; б) планирование кадровых потребностей и наём сотрудников; в) правильный выбор персонала для выполнения конкретной работы; г) профессиональную ориентацию и подготовку; е) установление и регулирование окладов и заработной платы; ф) обеспечение льгот и стимулов;

---

<sup>1</sup> Документ TD/B/C.I/CLP/8 был представлен в ходе одиннадцатой сессии Межправительственной группы экспертов.

<sup>2</sup> Harman C and Brelade S (2007). Managing human resources in the knowledge economy. United Nations Seventh Global Forum on Reinventing Government. June.

g) оценку показателей работы; h) разрешение споров; и i) коммуникационное взаимодействие со всеми сотрудниками на всех уровнях.

5. В настоящем документе обсуждается вопрос о том, каким образом по линии УЛР можно управлять деятельностью "интеллектуальных работников". Термин "интеллектуальный работник" был впервые определен Друкером (1959 год) как означающий "лицо, которое работает главным образом с информацией, или лицо, которое развивает или использует знания на рабочем месте"<sup>3</sup>. Интеллектуальные работники в составе сегодняшней рабочей силы являются лицами, которых ценят за их способность действовать и обмениваться информацией со знанием дела в конкретной тематической области. Они зачастую способствуют достижению общего понимания данного тематического вопроса благодаря сфокусированной аналитической, плановой и/или организаторской работе. Они используют исследовательские навыки для выявления проблем и определения альтернатив. Будучи движимы своим экспертным опытом и проницательностью, они ведут работу в целях урегулирования этих проблем в стремлении повлиять на институциональные решения, приоритеты и стратегии.

6. Большинство интеллектуальных работников являются лицами наемного труда, обладающими хорошей научной подготовкой и опытом, и считаются специалистами, которые "мыслят для жизни". В их число входят, в частности, врачи, юристы, экономисты и финансовые аналитики. Основная часть персонала органов по вопросам конкуренции подпадает под категорию "интеллектуальных работников", и за счет УЛР можно добиться такого развития потенциала сотрудников, чтобы повысить их роль для организации. Однако из сферы охвата настоящего документа отнюдь не исключаются другие вспомогательные работники, которые вносят большой вклад в функционирование и осуществление деятельности органов по вопросам конкуренции. Они выступают неотъемлемыми звеньями процесса УЗ.

## **В. Система управления знаниями**

7. Управление знаниями построено вокруг развития, совместного использования и внедрения знаний внутри организации для получения и сохранения конкурентного преимущества. Утверждается, что знания зависят от людей и что деятельность в области УЛР, такая как наём и отбор персонала, образование и развитие потенциала, управление производительностью, оплата труда и вознаграждение, а также создание культуры обучения имеют жизненно важное значение для управления знаниями внутри организации.

8. Наиболее часто знания подразделяются на эксплицитные и подразумеваемые (имплицитные). При такой классификации эксплицитные знания считаются официально признанными и объективными и могут быть однозначно выражены словами, цифрами и спецификациями. Поэтому их можно передавать с помощью формализованных и систематизированных методов в виде официальных заявлений, правил и процедур и можно легко кодифицировать. Подразумеваемые знания, напротив, являются субъективными, ситуационными и непосредственно связанными с опытом их обладателя. Это затрудняет их формализацию, документирование и сообщение другим лицам. Примеры подразумеваемых знаний охватывают проницательность, интуицию, личные убеждения и навыки и использование эмпирического метода для разрешения сложных про-

<sup>3</sup> Drucker P (1996). *Landmarks of Tomorrow*. Transaction Publishers.

блем<sup>4</sup>. Суть заключается в способности людей знать то, каким образом использовать, соотносить и интерпретировать эксплицитную информацию, такую как документы, а также в способности людей знать то, каким образом принимать эффективные меры с учетом учрежденческой среды и различных факторов, определяющих эту среду. Подразумеваемые знания могут передаваться другим лицам в рамках таких служебных взаимоотношений, как наставничество и шефство и посредством подготовки по месту работы, когда опытные сотрудники призваны обмениваться опытом со своими коллегами.

9. Знания можно также подразделить на индивидуальные и коллективные. Индивидуальные знания – это знания, присущие какому-либо отдельному человеку внутри организации<sup>5</sup>. Например, в ходе работы отдельное лицо может выполнять новую организационную задачу или даже привычную задачу, но новым путем, который может принести такие же или лучшие результаты. Если эти знания не постигаются другими сотрудниками, то организация не может приумножить или же усилить отдачу от этих экспертных навыков и они могут быть навсегда утрачены при уходе соответствующего лица из организации. Однако, если индивидуальные знания постигаются другими сотрудниками, они становятся коллективными знаниями.

10. Поэтому под коллективными знаниями понимают знания, которыми совместно владеет группа членов какой-либо организации<sup>6</sup>. Они охватывают организационные принципы, устоявшиеся методы работы, практику и определенную степень организационного консенсуса в отношении прошлого опыта, целей, задач и результатов. Коллективные знания носят более надежный и более стратегический характер и по сравнению с индивидуальными знаниями являются менее изменчивыми и в меньшей степени подвержены влиянию текучести кадров<sup>7</sup>.

11. Построенная на сотрудничестве практика обмена знаниями внутри органа по вопросам конкуренции будет способствовать переплетению знаний многих людей, впоследствии проверяемых, обогащаемых и пересматриваемых для создания более значительной базы коллективных знаний, которые можно сохранить в организационной памяти.

12. Управление знаниями имеет важное значение для понимания следующего:

- a) сферы знаний организации;
- b) местонахождения знаний, например у конкретного эксперта, в конкретном департаменте, в старых досье, в рамках конкретной группы и т.д.;
- c) в какой форме хранятся эти знания – в умах экспертов, в официальных документах, в справочных записях и т.д.;
- d) как наилучшим образом передать эти знания соответствующим людям, чтобы воспользоваться ими и предотвратить их утрату; и
- e) необходимости того, чтобы провести методологическую оценку фактически имеющихся в распоряжении организации ноу-хау по сравнению с

<sup>4</sup> Edvardsson I (2003). Knowledge management and creative HRM. Occasional paper 14. Department of Human Resource Management. University of Strathclyde.

<sup>5</sup> Chua A (2002). Taxonomy of organizational knowledge. Singapore Management Review. 24 (2): 69–76.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.

потребностями организации и принять соответствующие меры, например посредством найма персонала или содействия генерированию конкретных внутрифирменных знаний.

13. УЗ является целесообразным, поскольку оно предполагает уделение пристального внимания знаниям как фактическому активу, а не как чему-нибудь неосязаемому. При этом оно позволяет организациям лучше сохранять и осваивать базу своих знаний, а также активизировать и сфокусировать свои усилия по развитию знаний для удовлетворения своих потребностей.

14. Соответственно УЗ а) помогает организациям учиться на прошлых ошибках и успешных результатах; б) помогает организациям лучше осваивать существующие интеллектуальные активы посредством их перенаправления в области, где организация намерена что-то выиграть, например при использовании знаний одного департамента для совершенствования или поддержки деятельности другого департамента; в) способствует долгосрочной сфокусированности в целях развития надлежащих компетенций и навыков и устранения устаревших знаний; г) содействует укреплению способности организации к инновациям; и е) способствует укреплению способности организации к защите своих важнейших знаний и компетенций от утративания или копирования.

15. Эффективное УЗ позволяет решать стоящие перед организацией задачи благодаря правильной расстановке кадров и организации цепочки технологии и знаний. Этот процесс предполагает учет таких факторов, как а) генерирование, кодификация, хранение и распространение знаний; б) обмен знаниями как способ поощрения обучения и инноваций; и в) технологические средства, организационная культура и установившийся режим работы.

16. Тогда как корпоративный сектор строит свои стратегии УЗ в разрезе повышения производительности и снижения затрат, молодые органы по вопросам конкуренции ставят своей конечной целью добиться того, чтобы рынки были ориентированы на малоимущие слои населения. Для молодых органов по вопросам конкуренции важно установить свою точку отсчета, включая, в частности, обеспечение благосостояния потребителей, всеобщее предоставление товаров и услуг и более совершенное осуществление регулятивных функций. Точка отсчета при разработке стратегий УЗ будет зиждиться на законодательстве в области конкуренции и будет определяться таким законодательством.

17. Молодые органы по вопросам конкуренции сталкиваются с вызовами в деле найма и удержания интеллектуальных работников. Этим органам требуется специализированный штат интеллектуальных работников, таких как экономисты, которые знают порядок организации индустриальной экономики, эконометрику и нормы регулирования хозяйственной деятельности, а также адвокаты и эксперты, имеющие двойную квалификацию в сфере экономики и права для рассмотрения соответствующих дел. Молодым органам по вопросам конкуренции также требуются навыки по составлению регулирующих положений, имплементационных руководящих принципов, уведомительных бланков и других видов документов. В равной мере важное значение имеет осведомленность о расследованиях и методах рассмотрения дел, а также о разработке средств правовой защиты. С тем чтобы удерживать знания и осуществлять обмен знаниями внутри молодых органов по вопросам конкуренции, необходимо эффективно управлять штатом интеллектуальных работников.

## С. Управление людскими ресурсами

18. УЛР – это организационная функция, направленная на решение кадровых вопросов, таких как оплата труда, наём на работу, управление производительностью, совершенствование организации труда, безопасность, здоровые условия работы, льготы и пособия, мотивация сотрудников, коммуникационная деятельность, администрирование и профессиональная подготовка. Посредством этого процесса обеспечивается надлежащее положение персонала внутри конкретной организации в интересах как работников, так и работодателей.

19. Органы по вопросам конкуренции преследуют цель регулирования рынка на благо потребителей. Для достижения этой цели системы УЛР должны быть ориентированы на расстановку хорошо мотивированных кадров, имеющих возможность использовать свой потенциал и таланты для более качественного оказания услуг клиентам. Ключевое значение при этом имеют программы повышения квалификации и обучения персонала, а также конкурентоспособные меры вознаграждения, чтобы свести к минимуму текучесть кадров.

20. УЛР также представляет собой стратегический, всеобъемлющий подход к управлению как персоналом, так и средой и условиями, существующими на рабочем месте. Функции по управлению людскими ресурсами отдаляются от традиционных кадровых, административных и транзакционных обязанностей, которые все больше становятся объектом аутсорсинга<sup>8</sup>. В настоящее время УЛР, как ожидается, должно придать дополнительный импульс стратегическому использованию персонала и повлечь за собой внедрение кадровых программ, оказывающих ощутимое воздействие на работу того или иного учреждения.

21. Нынешние тенденции в области УЛР отражают переход к политике, предполагающей уважение и признание потребностей интеллектуальных работников в качестве личностей. В рамках УЛР предпринимаются попытки к тому, чтобы оправдать надежды интеллектуальных работников посредством политики, направленной на расширение возможностей "выбора жизненного уклада", включая гибкий режим работы, за счет активного продвижения организационных ценностей, поддержки участия и уважения разнообразия.

22. Успех органов по вопросам конкуренции будет прослеживаться по созданию культуры, которая поддерживает обмен знаниями и информацией, создает подвижные организационные границы и предполагает упор на креативное объединение ресурсов для обеспечения социальной отдачи<sup>9</sup>. Например, было признано, что существует необходимость использования экономического анализа для разрешения дел, связанных с конкуренцией. Высокая текучесть кадров и трудности с привлечением квалифицированных специалистов могут ограничивать наличие знаний (например, использование экономики и эконометрики в делах, связанных с конкуренцией)<sup>10</sup>. В контексте УЛР должны разрабатываться механизмы, способствующие доступу к знаниям, обмену ими и их удержанию внутри соответствующего органа.

<sup>8</sup> Например, многие многонациональные корпорации практикуют аутсорсинг кадровых функций, связанных с начислением окладов и административным обслуживанием.

<sup>9</sup> Harman C and Brelade S (2007) (см. сноску 2).

<sup>10</sup> См. документ ЮНКТАД TD/B/C.I/CLP/4 под названием "Использование экономического анализа в делах, касающихся конкуренции", который был представлен в ходе десятой сессии Межправительственной группы экспертов.

## **D. Цели и суммарные выгоды совместных стратегий в сфере управления знаниями и людскими ресурсами**

23. УЗ – это процесс изучения и пересмотра существующих процессов для выполнения целей и задач, стоящих перед организацией. В числе вызовов, с которыми сталкиваются молодые органы по вопросам конкуренции, в частности из развивающихся стран, можно отметить налаживание совместных процессов УЗ и УЛР и их поддержание и использование для укрепления своих управленческих и других функций, чтобы выполнить свои мандаты в области законодательства и политики.

24. Исследователи работают над вопросами УЗ более двух десятилетий. Коллисон и Парселл<sup>11</sup> излагают стратегии УЗ, которые охватывают вопросы, варьирующиеся от признания культурного многообразия до использования инструментария информационно-коммуникационной технологии (ИКТ) с целью активизации внутренней и внешней коммуникационной деятельности и обмена информацией, систем сотрудничества и сетевого взаимодействия, профильных кадровых обменов и управления талантами. Выбор различных стратегий УЗ и УЛР для эффективного обеспечения и осуществления учрежденческих мандатов является прерогативой каждой организации и будет зависеть от ее культуры ведения бизнеса, ее оперативно-функциональных условий и ее систем для выполнения установленных мандатов и целей.

25. Существует необходимость в совместных стратегиях УЗ и УЛР в органах по вопросам конкуренции для поддержки а) обмена информацией внутри органов; б) соблюдения норм вежливости; и с) обмена конфиденциальной информацией с другими органами по вопросам конкуренции. Одно из препятствий, с которыми сталкиваются многие органы по вопросам конкуренции в преломлении к обмену информацией исходя из соображений вежливости, сводится к тому, в какой степени в каждом конкретном случае можно обмениваться конфиденциальной информацией без ущерба для деловых интересов. Это мешает применению положений, связанных с конкуренцией, внутри региональных экономических группировок.

26. Ограничения обмена и передачи информации внутри органов по вопросам конкуренции и между различными такими органами сдерживают эффективное обеспечение соблюдения законов о конкуренции. Совместные стратегии УЗ и УЛР будут генерировать и активизировать потоки информации внутри органов по вопросам конкуренции и между сопричастными субъектами в поддержку эффективного осуществления законодательства и политики в области конкуренции.

27. Совместные стратегии УЗ и УЛР, разрабатываемые органами по вопросам конкуренции, должны быть направлены на то, чтобы влиять на выработку политики под углом зрения следующих двух факторов: а) в качестве пути формирования политики, способствующей конкуренции и благосостоянию потребителей в их странах и регионах; и б) для достижения понимания работы органов по вопросам конкуренции в целях бюджетной поддержки.

28. Еще одно назначение совместных стратегий в области УЗ и УЛР, разрабатываемых органами по вопросам конкуренции, сводится к определению политики предприятий в поддержку конкурентного рынка. Эти стратегии должны

<sup>11</sup> Collison C and Parcell G (2001). *Learning to Fly: Practical Lessons from One of the World's Leading Knowledge Companies*. Capstone. Oxford.

быть направлены на наращивание потенциала внутри органов для осуществления коммуникационной и пропагандистской деятельности, чтобы содействовать пониманию деловыми кругами суммарных выгод конкуренции. Стратегии должны также предусматривать пути и средства взаимодействия с деловыми кругами для достижения понимания роли законодательства в области конкуренции и обеспечивающих его соблюдение учреждений в деле сохранения надлежащего делового климата.

29. Совместные стратегии в области УЗ и УЛР должны быть одним из приоритетов "неподготовленных" и молодых органов по вопросам конкуренции в развивающихся странах. Эти стратегии позволят создать организационную культуру, при которой будет налажен свободный поток информации, слаженность и групповая работа. Таким образом, молодые органы по вопросам конкуренции смогут эффективно выполнять свои мандаты.

## **II. Общие задачи эффективного управления знаниями и людскими ресурсами при обеспечении соблюдения законов в области конкуренции**

### **A. Наём и удержание персонала**

30. Многие неподготовленные и молодые органы по вопросам конкуренции в развивающихся странах из-за бюджетных ограничений сталкиваются с вызовами в плане найма и удержания высококвалифицированных сотрудников. Многие молодые органы по вопросам конкуренции нуждаются в высококвалифицированных сотрудниках, но при этом не могут конкурировать с частным сектором по уровню заработной платы. Поэтому для мотивации и удержания своих сотрудников ими используются другие стимулы, такие как высококачественная профессиональная подготовка, возможность заниматься научной работой и более привлекательное соотношение рабочего и свободного времени. Обучение по таким дисциплинам, как управление проектами, процессуальные нормы, коммуникационная деятельность и методы информационно-пропагандистской работы, может успешно дополнять теоретическую подготовку юристов и экономистов, которые преобладают среди сотрудников многих антимонопольных органов<sup>12</sup>.

31. Молодые органы по вопросам конкуренции должны также быть независимыми в административном отношении. Независимый статус позволяет конкретному органу конкурировать с частным сектором за наиболее талантливых специалистов, предлагать конкурентоспособные зарплаты и льготы и избегать условий, характерных для занятости гражданских служащих<sup>13</sup>.

32. Существует необходимость в том, чтобы УЛР в органах по вопросам конкуренции предполагало разработку программ удержания знаний, которыми обладают сотрудники. Прежде чем приступить к реализации такой программы, следует задаться следующим вопросом: "Какие ключевые знания должны быть сохранены организацией?". Организация нуждается в стратегии УЗ, за счет которой решается данный вопрос. Если организация не располагает стратегией УЗ, то необходимо провести оценку по следующим аспектам:

<sup>12</sup> См. документ ЮНКТАД TD/B/C.I/CLP/8.

<sup>13</sup> См. документ ЮНКТАД TD/B/COM.2/CLP/67 под названием "Независимость и подотчетность органов по вопросам конкуренции".



- a) Какие области знаний имеют решающее значение для будущей успешной деятельности организации?
- b) Какие из них представляют наибольшую ценность?
- c) Какие знания вероятнее всего можно утратить в результате сокращения и текучести кадров?
- d) Что легко можно заменить в случае утраты, а что является незаменимым?

33. Усилия по удержанию знаний следует сосредоточить на самых незаменимых, высокоуязвимых направлениях, которым угрожает риск высокой текучести кадров. Важно точно определить те знания, которыми обладает отдельное лицо, и соответственно их классифицировать при содействии этого лица и при вкладе со стороны коллег. Эти знания могут быть кодифицированы с помощью ИКТ или ручных систем, обеспечивающих хранение и распространение знаний и позволяющих их многократно использовать. Указанные системы должны управлять институциональной памятью организации. Для органов по вопросам конкуренции со значительным финансовым потенциалом инвестирование в систему ИКТ, позволяющих хранить и многократно использовать знания, имеет крайне важное значение. Для органов по вопросам конкуренции, не располагающих значительными финансовыми возможностями, для управления и обмена знаниями можно использовать простые базы данных, предполагающие, например, ведение вручную соответствующих регистров и создание центров документации, а также применение Интернета.

**Вставка 1. Отдельные примеры систем удержания знаний и обмена знаниями в рамках УЗ**

Комиссия по справедливой торговле Республики Корея (ККСТ) и Комиссия по конкуренции Южной Африки располагают базирующимися на ИКТ системами УЗ, которые обеспечивают регистрацию, оценку, накопление знаний и обмен знаниями. В случае ККСТ оценка знаний проводится младшим консультативным советом, который анализирует качество регистрируемых знаний на основе критериев актуальности, полезности и креативности. Затем зарегистрированные знания классифицируются и размещаются по категориям на "карте знаний", включенной в систему управления знаниями, и регулярно обновляются. Этот процесс называется накоплением знаний. Таким образом, сотрудники могут получить доступ к приобретенным организацией знаниям, которые им необходимы.

34. Кроме того, непосредственное влияние на потенциал той или иной организации по удержанию знаний будут иметь условия ухода из нее конкретного сотрудника. Важную роль для целей извлечения знаний будет иметь проведение с сотрудником по окончании им своей службы собеседования, направленного на удержание знаний. Для удержания знаний простой передачи служебной отчетности недостаточно. Собеседование необходимо начинать с рассмотрения наиболее приоритетных для организации тем. Интервьюируемому лицу следует помочь определить широкие направления успешной деятельности и проблемы в указанных тематических областях, поскольку это, как правило, несет в себе наибольшую познавательную информацию и является хорошей точкой отсчета. Интервьюируемому лицу следует задавать, например, следующие вопросы: "Какие ключевые факторы обеспечивают успех той или иной деятельности?", "Какими являются общие недостатки?" или "О каких, в частности, моментах

ваш преемник должен быть осведомлен?". По мере того как интервьюируемое лицо излагает свою позицию, важно составить перечень соответствующих факторов, а затем начать зондирование для получения более подробной информации и рекомендаций и записывать ответы.

**Вставка 2. Процесс проведения собеседований с сотрудниками по окончании ими своей службы, предусмотренный механизмом УЗ Комиссии по конкуренции Южной Африки**

В Комиссии по конкуренции Южной Африки, когда какой-либо сотрудник покидает занимаемую должность, проводятся заседания по "сдаче" дел, в ходе которых уходящий в отставку сотрудник обсуждает подробности дел, вмененных в его компетенцию, со своим менеджером и членами группы. Это неотъемлемая часть официальной процедуры УЗ, касающейся оформления ухода в отставку, которая предусмотрена разработанной Комиссией политикой прекращения трудовых отношений. Она дополняет кадровую процедуру, связанную с уходом в отставку, но охватывает в основном лишь аспекты передачи информации и знаний. В рамках механизма УЗ, касающегося оформления ухода в отставку, стандартизированы процедуры взаимодействия с сотрудником, покидающим свою должность; при этом устанавливаются конкретные требования для работы в контексте передачи знаний, составляется контрольный перечень категорий информации, подлежащей передаче, и разрабатываются типовые вопросы, которые должны задаваться в ходе собеседования по окончании службы, предусмотренного механизмом УЗ. Собеседование по окончании службы проводится координатором УЗ. Оно дополнительно подкрепляет управленческий процесс на уровне департамента и текущее использование системы УЗ с целью обеспечения эффективной передачи знаний.

*Источник:* Submission by the South African Competition Commission.

35. Кроме того, с согласия интервьюируемых лиц можно:

а) Посмотреть их ежедневник: понять то, какие мероприятия и когда проводятся, и выяснить подход интервьюируемых лиц к этим мероприятиям.

б) Обсудить список их контактов: с кем, почему и когда они взаимодействуют и какие наилучшие пути их сотрудничества с указанными лицами?

в) Проанализировать их подборку бумажных и онлайн-файлов: какие источники они используют? На какие документы они ссылаются? Какие наборы слайдов, программы, расчетные таблицы и т.д. они используют? Какие вещи они хранят в нижнем ящике своего стола<sup>14</sup>?

36. В некоторых органах по вопросам конкуренции костяк знаний приходится на небольшое число сотрудников. Эти органы могут легко пострадать в случае ухода таких сотрудников на пенсию или в отставку. Освоение таких знаний предполагает налаживание хороших взаимоотношений и поощрение сотрудников к обсуждению своего опыта, к обучению других сотрудников и к кодификации информации посредством ее регистрации вручную или с помощью ИКТ. Хорошие взаимоотношения – это ключ к получению индивидуальных знаний.

37. Один из путей решения проблемы сохранения персонала заключается в том, чтобы органы по вопросам конкуренции прилагали более значительные усилия для мотивации и удержания персонала, чем большинство работодателей

<sup>14</sup> Young T (2006). Implementing a knowledge retention strategy. *Knowledge Management Review*. November/December: 5–9.

государственного сектора. Здесь уместны стратегии, предполагающие, в частности, высококачественную профессиональную подготовку, возможности заниматься научной работой, гибкость в плане рабочего времени и места выполнения работы, надлежащее совмещение профессиональной и личной жизни, бонусы, поощрение наиболее производительных сотрудников, а также льготы в связи с выполнением значительных служебных обязанностей<sup>15</sup>. Для многих интеллектуальных работников наличие свободного времени для работы над наукоемкими проектами или для участия в конференциях или реализации интересных проектов может быть таким же сильным стимулом, как и денежное вознаграждение.

38. С другой стороны, определенный уровень текучести кадров несет в себе здоровую струю, поскольку открывает возможности для развития и профессионального роста остающихся сотрудников и предотвращает стагнацию. Поддержание хороших отношений с бывшими сотрудниками организациями влечет за собой благотворный эффект, поскольку они могут обладать полезной информацией и контактами, на которые организация имеет возможность опереться.

39. Важно отметить, что наиболее эффективный способ обмена знаниями лежит через формирование интерактивной культуры и выделение времени для проведения неформальных дискуссий между сотрудниками, которые должны быть поставлены на регулярную основу. Собеседования, организуемые по окончании службы/для удержания знаний, должны быть дополнением к текущим процессам обмена информацией.

## **В. Обмен знаниями**

40. Многие молодые органы по вопросам конкуренции сообщают об отсутствии культуры обмена знаниями, когда отдельные лица хранят знания для самих себя. Существует необходимость формирования культуры обмена знаниями, с тем чтобы повысить роль сотрудников в органах по вопросам конкуренции и других учреждениях. Механизм управления знаниями предполагает налаживание и регулирование процессов, направленных на то, чтобы донести нужные знания до нужных людей в нужное время и принять с учетом имеющейся информации надлежащие меры для улучшения результатов деятельности организации<sup>16</sup>. Ключевой фактор управления знаниями кроется в людях, а не в технологии, поскольку обмен информацией и обучение представляют собой социальную деятельность, происходящую в отношениях между людьми. С помощью технологии можно получить описательные данные и информацию, но передать практические методы могут только люди. Обеспечение того, чтобы практические методы не только совместно использовались, но и эффективно передавались другому персоналу в органе по вопросам конкуренции, необходимо объединить сотрудников и предоставить им возможность обмениваться своими глубокими и богатыми подразумеваемыми знаниями. Как только сотрудники начнут помогать друг другу и делиться своими знаниями, процесс приобретет самообеспечивающийся циклический характер, влекущий за собой культуру обмена знаниями.

41. Органам по вопросам конкуренции следует создавать институциональные структуры, поощряющие обмен знаниями между департаментами и обеспечи-

<sup>15</sup> ICN (2009). Seminar on competition agency effectiveness. Summary report. January.

<sup>16</sup> O'Dell C and Hubert C (2011). Building a knowledge-sharing culture. *Journal for Quality and Participation*. July: 34.

вающие возможность для того, чтобы сотрудники встречались со своими сослуживцами равного им уровня и с менеджерами для обмена информацией о решаемых ими задачах. Хорошими форумами для обмена информацией по поводу проводимой учреждением работы являются выездные семинары и мероприятия, предполагающие укрепление группового взаимодействия. Это позволит добиться сплоченности персонала в рамках учреждения и приведет к обмену знаниями.

42. Учреждениям следует формировать культуру, при которой впитывание знаний в повседневной практике должным образом ценится, поощряется и поддерживается посредством выделения необходимого времени и мест общего и частного пользования для обучения, посредством обеспечения учебных ресурсов (информационных центров, виртуальных университетов) и посредством вознаграждения наставников и обучающихся. Существует необходимость в установлении каналов для потоков информации внутри учреждения.

43. Типичными методами, которые используются в государственном секторе Соединенного Королевства для обмена знаниями и информацией, являются, в частности<sup>17</sup>:

- а) форумы персонала, на которых старшие менеджеры встречаются с персоналом и разъясняют решения или сообщают о политике и стратегиях в неформальной обстановке;
- б) электронные бюллетени – содержащие обновленную информацию ежедневные циркуляры, распространяемые в электронном виде среди всего персонала;
- с) традиционные служебные информационные бюллетени и информационные записки, выпускаемые в печатном виде;
- д) регулярные официальные совещания с представителями персонала на департаментском и корпоративном уровнях;
- е) регулярные устные брифинги, организуемые в последовательном порядке через менеджеров внутри всей организации;
- ф) открытый доступ к отчетам о заседаниях/повесткам дня через Интернет;
- г) подкасты<sup>18</sup> презентаций и выступлений старших менеджеров/руководителей, отвечающих за разработку политики.

44. При использовании вышеупомянутых методов упор делается на отход от замкнутых и "узкозапросных" подходов и на переход к созданию открытой среды со свободным потоком информации.

---

<sup>17</sup> Harman C and Brelade S (2007) (см. сноску 2).

<sup>18</sup> В настоящее время подкасты широко используются для служебных объявлений и совещаний в крупных организациях.

### **III. Возможные стратегии и инструменты для решения задач управления знаниями и управления людскими ресурсами в рамках молодого органа по вопросам конкуренции**

45. Как же УЗ связано с УЛР? Предполагается, что УЛР будет дополнительно укреплять стратегическое использование кадров; аналогичным образом кадровые программы, как ожидается, должны оказывать ощутимое влияние на деятельность учреждений. Утверждается, что знания зависят от людей и что вопросы УЛР, такие как найм и отбор персонала, образование и развитие квалификации, управление производительностью, оплата труда и другое вознаграждение, а также создание культуры обучения, имеют жизненно важное значение для управления знаниями внутри организаций<sup>19</sup>.

46. Необходимо инкорпорировать УЗ в процесс выполнения различных функций, связанных с УЛР, такие как найм и отбор персонала, профессиональная подготовка и развитие квалификации, управление производительностью, вознаграждение и другие формы признания заслуг, управление карьерным ростом и улучшение условий работы.

#### **A. Процессы отбора**

47. Если говорить о найме и подборе персонала, то в ходе собеседований и отбора должны собираться данные о поведенческих настроениях отдельных лиц в разделе накопления знаний. При найме и отборе кадров необходимо задавать, например, следующие новые вопросы: а) как они содействуют развитию потенциала своих коллег или групп?; б) как они обновляют свои собственные знания?; и с) какова сеть их профессионального взаимодействия, т.е. членство и участие в работе профессиональных ассоциаций? Необходимо также оценивать готовность и способность кандидата работать в группах и обмениваться знаниями. Важным качеством для вновь принимаемых на работу сотрудников является способность к генерированию новаторских идей и коммуникабельность.

48. Роль УЛР в процессе найма, таким образом, будет подразумевать выявление и прием талантливых специалистов и обеспечение возможности для развития рабочих составляющих в увязке с возможностями конкретного человека. Соответствующие функции должны строиться на основе багажа знаний отдельных лиц и предполагать многопрофильное развитие квалификации в зависимости от способностей личности.

49. Не все интеллектуальные работники приносят одинаковые суммарные выгоды организации и оказывают одинаковое воздействие на развитие или расширение масштабов ее деятельности. Это означает, что органы по вопросам конкуренции могут позаимствовать у крупных корпораций надлежащие методы и подходы, согласно которым различным лицам с учетом их вклада и заслуг устанавливаются различные оклады. Для этого учреждения должны добиться того, чтобы правительства и компетентные органы, финансирующие их бюджеты, осознавали необходимость начисления различной заработной платы в зависимости от роли интеллектуальных работников и вносимого ими вклада в работу учреждений.

<sup>19</sup> Edvardsson I (2008). HRM and knowledge management. *Employee Relations*. 30 (5): 553–556.

50. После найма сотрудника должна быть установлена система "дружеской помощи", посредством которой новый сотрудник на короткое время (например, один месяц) прикрепляется к опытному работнику, и ему помогают войти в курс дела. Это достигается благодаря представлению новых сотрудников их коллегам, ознакомлению их с различными организационными подразделениями учреждения, обеспечению осознания ими чувства востребованности на новом месте путем представления их ключевым сотрудникам, таким как руководители департаментов. Это помогает принятому на работу сотруднику влиться в систему УЗ внутри учреждения. Такой механизм будет содействовать накоплению у вновь принятого на работу сотрудника потенциала знаний и будет способствовать его/ее быстрой интеграции и помогать эффективному достижению целей организации.

## **В. Профессиональная подготовка и повышение квалификации**

51. Важно наладить непрерывное повышение квалификации, чтобы сотрудники органов по вопросам конкуренции находились на передовом рубеже своей профессии. Сотрудники должны участвовать в деятельности, открывающей возможности для дальнейшего развития их профессиональных навыков.

52. Важной составляющей профессиональной подготовки и повышения квалификации, когда осуществляется передача знаний для укрепления институционального потенциала, служат меры по откомандированию персонала и ознакомительные поездки в органы по вопросам конкуренции, обладающие солидной институциональной базой. В некоторых странах, таких как Кения, положения о гражданской службе предусматривают, что государственные сотрудники, задействованные в конкретной профессиональной подготовке и откомандировании, должны продолжать работу в своем учреждении сроком от одного до трех лет в зависимости от продолжительности и характера подготовки, чтобы обеспечить передачу и использование знаний в своем учреждении. Это направлено на то, чтобы предотвратить уход из своего учреждения сразу же после прохождения подготовки.

53. Следует планировать и должным образом разрабатывать мероприятия в области профессиональной подготовки для более эффективного решения задач, стоящих перед организацией. Порой в рамках подготовки делается слишком большой упор на академические вопросы надлежащего законодательства в области конкуренции и не уделяется внимания таким основам, как надлежащие процедуры, коммуникационная деятельность, методы информационно-пропагандистской работы и другие практические аспекты обеспечения соблюдения законодательства в области конкуренции. Плодотворное влияние на профессиональную подготовку и знания персонала также оказывает участие в местных и международных мероприятиях, таких как торговые выставки, совещания ЮНКТАД, рабочие совещания МСК и глобальные форумы ОЭСР.

54. Органы по вопросам конкуренции могут также разрабатывать программы шефства и наставничества для поощрения обмена персональными знаниями. Шефство – это практика оказания помощи отдельному сотруднику в контексте достижения конкретного личного результата или выполнения служебных обязанностей. Куратор и подшефный работают вместе в целях реализации конкретных профессиональных задач.

55. Наставничество имеет крайне важное значение, поскольку оно направлено на поддержку и поощрение людей к овладению своими знаниями и работой, чтобы добиться максимального раскрытия их потенциала, развития квалифика-

ционных навыков и повышения производительности. Наставничество предполагает долговременную профессиональную ориентацию менее опытных работников, чтобы содействовать их общему профессиональному росту на рабочем месте.

56. Шефство и наставничество играют крайне важную роль в деле передачи индивидуальных и подразумеваемых знаний от более опытных к менее опытным сотрудникам. Необходимость налаживания организациями шефства и наставничества обуславливается следующими основными причинами:

а) обеспечение максимального эффекта передачи знаний: шефство и наставничество влекут за собой передачу знаний внутри учреждения и обучение с учетом существующих условий;

б) повышение уровня квалификации: шефство и наставничество влекут за собой передачу базовых навыков. При этом можно добиться адаптации навыков к мандатам учреждения и многопрофильной профессиональной подготовки. Это позволяет работникам постигнуть новые навыки, повысить их роль, преодолеть рутину и бороться со скукой, которая может одолевает работников;

в) планирование на предмет преемственности: шефство и наставничество расширяют возможности учреждения в плане выявления кандидатов, отбираемых по ускоренной процедуре, и подготовки их к выполнению новой работы. Это также обеспечивает преемственность в деятельности на случай ухода основных кадров из организации, поскольку базовые навыки уже переданы.

57. Из стратегического плана должен естественным образом вытекать процесс установки задач для отдельных сотрудников. Сотрудникам должны быть ясны предельные сроки и целевые показатели. Большое значение имеет внутреннее коммуникационное взаимодействие с персоналом (в отношении целей, задач, приоритетов и т.д.), позволяющее сотрудникам быть сопричастными к концепции и целям, стратегиям и задачам деятельности органа по вопросам конкуренции.

58. Участие персонала в программах профессиональной подготовки и повышения квалификации, а также шефство и наставничество должно быть неотъемлемой частью оценки производительности. В этом случае сотрудники должны быть подотчетны перед органом по вопросам конкуренции за свой вклад и развитие своего потенциала в любой из вышеуказанных областей.

## **С. Управление производительностью**

59. С помощью управления производительностью определяется круг субъектов и круг важнейших результатов их деятельности в контексте учрежденческой стратегии и целей и обеспечивается успешное достижение производительности. В процессе управления производительностью должны рассматриваться различные пути внесения отдельными лицами вклада в накопление знаний. Менеджеры должны рассматривать следующие аспекты:

а) Приобретение знаний: какие знания отдельный сотрудник привнес в багаж органа по вопросам конкуренции?

б) Обмен знаниями: каким образом отдельный сотрудник применяет свои знания для содействия развитию потенциала других сотрудников?

с) Многократное использование знаний: насколько часто отдельный сотрудник повторно использует существующие знания и какой результат он при этом достигает?

д) Развитие знаний: активно ли отдельный сотрудник развивает свои знания и навыки? Насколько хорошо отдельный сотрудник применяет свои знания?

## **D. Оплата труда и вознаграждение**

60. Как указывается выше, одно из преимуществ административной независимости заключается в том, что УЛР может также предусматривать установление привлекательных ставок оплаты труда и вознаграждения. Система вознаграждения служит мерилom, с использованием которого организация оценивает и определяет деятельность отдельных сотрудников. Важно поощрять и признавать деятельность по обмену знаниями. Посредством вознаграждения дается ответ на всеобщий вопрос о том, "что это несет для меня". Вознаграждение также помогает донести мысль о том, что реально важно для организации. Сотрудники должны вознаграждаться за обмен своими знаниями, а департаменты должны вознаграждаться за укрепление сотрудничества. Организации, использующие наилучшую практику, рассматривают вознаграждение или поощрение в качестве пути признания ценности обмена знаниями, должной оценки вклада, который вносят сотрудники, и повышения чувства осознанности групповой работы.

61. Например, Комиссия по справедливой торговле Республики Корея (ККСТ) применяет систему вознаграждения для поддержания эффективности своей системы УЗ посредством регистрации, оценки, накопления знаний и обмена знаниями. Система вознаграждения разработана в форме "программы начисления миль за знания", в рамках которой мили кредитуются с учетом количества регистрационных операций, ссылок, оценок и комментариев. В конце года в зависимости от накопленных сотрудниками миль им предоставляется денежное или неденежное вознаграждение. ККСТ также организует "конкурс знаний", когда в течение ограниченного периода времени каждый сотрудник представляет какую-либо одну единицу знаний. Вся информация оценивается, и сотрудникам, выбранным в качестве поставщиков выдающихся знаний, присуждается награда<sup>20</sup>.

## **E. Изменение управленческих ролей**

62. Для достижения эффективности УЗ и УЛР как инструмента обеспечения соблюдения законодательства в области конкуренции управленческие роли следует изменить таким образом, чтобы менеджеры выступали в качестве не контроллеров, а наставников, сослуживцев и координаторов. По мнению Хармана и Брелада (2007 год)<sup>21</sup>, опыт показывает, что эффективный менеджер в среде знаний поддерживает приобретение информации и экспертного опыта и обмен ими посредством:

<sup>20</sup> Moon J (2011). Knowledge management system in the KFTC. Presentation for the tenth Annual ICN Conference. The Hague.

<sup>21</sup> Harman C and Brelade S (2007) (см. сноску 2).



- a) поощрения отдельных сотрудников к использованию своих знаний и экспертного опыта;
- b) содействия инновационной и творческой деятельности и поощрения генерирования новых идей;
- c) представления интересов группы/отдельных сотрудников для организации;
- d) поддержки работы физических и виртуальных групп.

63. В этом контексте управление виртуальными группами демонстрирует сопряженный с менее жестким контролем подход к решению управленческих задач. Акцент делается на такие навыки, как управление проектами, приоритизация и планирование, установление конкретных целей и мониторинг результатов. Примером управления виртуальными многодисциплинарными группами в процессе обеспечения соблюдения законодательства в области конкуренции служит осуществляющаяся под эгидой ЮНКТАД программа "Конкуренция и защита потребителей для Латинской Америки" (КОМПАЛ)<sup>22</sup>, программа технической помощи по вопросам политики в области конкуренции и защиты потребителей для Латинской Америки. Эта программа поддерживается Государственным секретариатом по экономическим вопросам (ГСЭВ) Швейцарии. По линии программы оказывается помощь Многонациональному Государству Боливия, Гватемале, Гондурасу, Доминиканской Республике, Колумбии, Коста-Рике, Никарагуа, Парагваю, Перу, Уругваю, Сальвадору и Эквадору в целях укрепления их потенциала и учреждений, имеющих отношение к законам и политике в области конкуренции и защиты потребителей. В состав групп входят представители различных организаций: работники правительственных ведомств, органов по вопросам конкуренции и защиты потребителей, профессора, занимающиеся университетскими исследованиями, и сотрудники частных компаний, а также отдельные эксперты.

64. Руководящая группа КОМПАЛ в Женеве работает исходя из четких целевых показателей и осуществляет не такой прямой контроль за группами, задействованными в реализации конкретных проектов. В виртуальном формате группам помогает работать использование вебтехнологии. Менеджеры добиваются результатов, не прибегая к традиционным методам "командного управления и контроля". В основе мотивации лежит неотъемлемая заинтересованность в работе, и роль менеджеров сводится к координации и наставничеству в качестве сослуживцев, а не посредством прямого контроля. Это приводит к грандиозным реформам в странах КОМПАЛ, все из которых располагают законами в области конкуренции и защиты прав потребителей. Вначале законы и органы по вопросам конкуренции существовали лишь в Коста-Рике и Перу. В странах произошло наращивание потенциала, принявшее форму свободного потока знаний.

65. Вышеописанная модель может быть перенята молодыми органами по вопросам конкуренции в различных регионах, которые могут взаимодействовать в целях достижения аналогичных результатов или наращивания потенциала и обеспечения соблюдения законодательства и политики в области конкуренции в их регионах. Примером таких усилий служит Программа в области конкуренции для Африки (АФРИКОМП); она направлена на оказание помощи африканским странам в разработке соответствующих административных, институциональных и правовых структур для эффективного применения законов и политики в области конкуренции и защиты потребителей. ЮНКТАД сотрудничает с

<sup>22</sup> <http://compal.unctad.org>.

партнерами по развитию, чтобы применить данную концепцию для создания двух учебных центров во франкоговорящих и англоговорящих странах Африки.

66. Виртуальные партнерские связи между органами по вопросам конкуренции помогут наладить интегрированный подход к обеспечению соблюдения законодательства в области конкуренции в их регионах. Они смогут обмениваться информацией, знаниями и ресурсами на межорганизационной и межгосударственной основе. Для лиц, отвечающих за управление людскими ресурсами в органах по вопросам конкуренции, это будет предполагать:

- a) поощрение сотрудничества;
- b) обеспечение доступности идей;
- c) анализ (и разрешение) конфликтов;
- d) поощрение диалога;
- e) поощрение чувства общности, обоюдной заинтересованности и доверия.

67. На индивидуальном уровне это будет предполагать откладывание вынесения решения в некоторых случаях и терпимое отношение к различным точкам зрения.

68. Для того чтобы менеджеры молодых органов по вопросам конкуренции успешно действовали в такой обстановке, деятельность кадровых департаментов должна быть направлена на поощрение и подготовку менеджеров к тому, чтобы они могли:

- a) подвергнуть сомнению свои собственные послышки;
- b) понять то, каким образом их действия могут способствовать или препятствовать творческой или инновационной деятельности;
- c) научиться верить, допускать и продуктивно регулировать "инакомыслие";
- d) надлежащим образом организовывать работу для максимизации возможностей обучения;
- e) допускать вероятность совершения некоторых ошибок;
- f) практиковать наставничество и шефство над другими в качестве неотъемлемого элемента работы;
- g) пересматривать проблемы через призму возможностей обучения;
- h) добиваться того, чтобы новаторский вклад получал признание и должным образом вознаграждался.

69. Для этого менеджеры должны с пониманием относиться к отдельным сотрудникам и работающим группам и быть открытыми к новым идеям и процессу развития.

## **Е. Ценности и нормы этики**

70. С тем чтобы отдельные сотрудники вносили активный вклад в наукоемкой среде, должна быть обеспечена сбалансированность в рамках политики УЛР и соответствующей практики, зиждущейся на таких этических нормах, которые могли бы быть признаны и могли бы приветствоваться. Это более четко

прослеживается в таких случаях передачи знаний, как совместные проекты, слияния и приобретения, а также направление квалифицированных работников из одной страны в другую. При передаче знаний интеллектуальным работникам предлагается поделиться своими знаниями с другими или помочь органу по вопросу конкуренции закрепить или кодифицировать то, что они знают. Это может представлять собой риск для отдельных сотрудников, если они считают, что их ценность кроется в тех знаниях, которыми они располагают. Отдельные сотрудники могут полагать, что если они поделятся какими-либо имеющимися у них знаниями, то их позиция может быть подорвана.

71. Наладить сотрудничество в деле обмена знаниями легко, когда оно строится на этических нормах, предопределяющихся признанием взаимности интересов. Общими тремя принципами успешной передачи знаний считаются: а) обоюдность (взаимная выгода для отдельного сотрудника и организации, будь то экономическая, социальная, связанная с развитием и т.д.); б) признание (т.е. констатация сопричастности отдельного сотрудника, организации и широких слоев общества к знаниям); с) полезность (тот факт, что результатом передачи знаний будет их более широкое усвоение и использование)<sup>23</sup>.

72. Особо актуальное значение для передачи знаний имеет привитие идеи причастности общества к знаниям. Общество вкладывает средства в образование и развитие личности, а также в создание основ для существования и плодотворной деятельности отдельных лиц и органа по вопросам конкуренции<sup>24</sup>. ЮНКТАД разработала Платформу для партнерства в области исследований по вопросам конкуренции и защиты потребителей (ППИ)<sup>25</sup>. Это – инициатива, направленная на содействие использованию наилучшей практики при выработке и эффективном обеспечении соблюдения законов и политики в области конкуренции и защиты потребителей в целях поощрения развития. Под эгидой ППИ объединяются научно-исследовательские институты, университеты, органы по вопросам конкуренции, деловые круги и гражданское общество, и она служит платформой для возможного проведения ими совместных исследований и другой деятельности в сотрудничестве с ЮНКТАД и для обмена мнениями по вопросам и проблемам, которые стоят в области конкуренции и защиты потребителей, в частности перед развивающимися странами и странами с переходной экономикой. Это отражает идею общей сопричастности к знаниям в целях развития общества и будет содействовать кадрового потенциала, имеющего отношение к законодательству и политике в области конкуренции, в университетах, органах по вопросам конкуренции и других учреждениях.

## G. Культура и перемены

73. Рабочее определение УЗ, приводимое в настоящем документе, несет в себе значительные последствия для организационной культуры. Опыт показывает, что культура, благоприятствующая управлению знаниями, – это культура, в рамках которой большое значение придается а) сетевому взаимодействию и широким контактам по внешним и внутренним каналам; б) уважению индивидуумов; с) творчеству и инновациям; d) доверию; e) обмену идеями и информацией; f) эффективным основообразующим системам и процедурам; g) непрерывному обучению и развитию потенциала.

<sup>23</sup> Harman C and Brelade S (2007) (см. сноску 2).

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> <http://www.unctad.org/en/Pages/DITC/CompetitionLaw/ResearchPartnership/ResearchPartnership-Platform-on-Competition-and-Consumer-Protection---.aspx>.

74. Когда речь идет об изменении культуры, для того чтобы орган по вопросам конкуренции адаптировался к экономике, основанной на знаниях, обычно инвестируют средства в такие системы и процессы, как, например, ИКТ. Задача, стоящая в контексте любого такого проекта, сводится к эффективному формированию культуры конкретного органа для использования систем УЗ и к приведению этой культуры в соответствие с требованиями экономики, основанной на знаниях.

75. Понимание существующей культуры предполагает понимание того, что ее образует, что выступает ее движущей силой и что ее укрепляет. Если программа перемен окажется безуспешной, то вызываемые технологией изменения также зачастую не будут приносить ожидаемых результатов. Необходимо понимать организационную культуру, чтобы осуществлять программы перемен для реализации стратегий УЗ.

76. Органам по вопросам конкуренции следует разрабатывать специализированные системы УЗ и УЛР, направленные на удовлетворение различных потребностей их клиентов и других заинтересованных сторон, включая потребности деловых кругов, директивных органов, ассоциаций потребителей, академических институтов и органов, занимающихся регулированием в конкретных секторах. Должна быть создана культура потока информации от учреждений к заинтересованным сторонам. Кроме того, внутренние системы УЗ должны адекватно обеспечивать синергизм между персоналом и управленческим звеном (включая старшее исполнительное должностное лицо и членов административного совета), охватывая также другие заинтересованные стороны, такие как суды и апелляционные трибуналы. При рассмотрении вопроса об эффективной имплементационной деятельности в рамках органа по вопросам конкуренции рекомендуется руководствоваться целостным подходом к использованию УЗ.

77. Когда такие программы перемен являются более успешными, обычно прослеживается факт осознанной работы в контексте существующей культуры. Перемены строятся на понимании и укреплении таких присущих существующей культуре ценностей, которые благоприятствуют эффективному УЗ. Формирование культуры для УЗ с использованием такого подхода требует внесения изменений в системы и процессы и изменение методов делопроизводства.

78. Кроме того, при рассмотрении стратегий УЗ и УЛР, разрабатываемых органами по вопросам конкуренции, важно учитывать местные условия, касающиеся приоритетных секторов, рыночных перекосов и основных заинтересованных сторон, и наращивать кадровый потенциал для решения проблем, связанных с местными условиями. При разработке систем УЗ в различных регионах, особенно в случаях, когда наилучшая практика одного региона применяется в другом регионе, важно также принимать во внимание культурные ценности. В сфере УЗ и УЛР не существует "стандартных" решений. Простое заимствование систем других органов по вопросам конкуренции, стран и регионов не всегда является наиболее подходящим способом. Для достижения желаемых результатов необходимо приспособление к местным условиям. Фундаментом для создания эффективных систем УЗ и ЛР, особенно на Юге, должно служить выявление местных баз знаний.

79. Политика и практическая деятельность в области УЛР, предусматривающая привитие организационной культуры новым работникам и укрепление организационного духа у тех, кто уже работает определенное время, не должны предполагать огульную замену имеющейся культуры или привнесение новой культуры и нового пути ведения дел без учета того, что уже существует. Наиболее успешные программы перемен подразумевают увязку новых ценностей со

старыми, объединение новой культуры со старой. Они имеют целью не прямое противостояние старым культурным устоям, а работу с ними и с их помощью.

#### IV. Стратегии управления знаниями, которые могут применяться к управлению людскими ресурсами

80. Исследователи продемонстрировали, что организации не руководствуются единообразным подходом к управлению знаниями<sup>26</sup>. Они определяют две отличные стратегии, которые используются при выборе подхода к УЗ. Этими стратегиями являются: а) кодификация, ориентированная на системы и процессы ИКТ; и б) персонализация, ориентированная на человеческий фактор.

81. За стратегией кодификации стоит классификация эксплицитных знаний, которые являются официально признанными и объективными и могут быть выражены словами, цифрами и спецификациями. Такие знания, как материалы дел, судебные прецеденты, используемые смежными экспертными учреждениями подходы и достигнутые ими результаты, а также критические замечания экспертов, научных специалистов и судебных работников, как правило, хранятся в базах данных, с помощью которых любое лицо в органе по вопросам конкуренции может получить к ним доступ и легко использовать. Органы по вопросам конкуренции могут инвестировать в ИКТ по линии таких проектов, как интранеты, использование хранилищ данных и информационная проходка, картирование знаний (определение того, где размещены те или иные знания в рамках организации) и электронные библиотеки<sup>27</sup>. Это повышает эффективность и ускоряет рост, поскольку обеспечение многократного использования знаний экономит рабочее время, сокращает коммуникационные издержки и позволяет органам по вопросам конкуренции брать на себя больше работы/проектов. Поэтому данный процесс тесно связан с обучением, направленным на освоение новых возможностей, в рамках которого, как правило, совершенствуется существующий потенциал и технологии.

##### **Вставка 3. Система УЗ Комиссии по конкуренции Южной Африки**

Комиссия по конкуренции Южной Африки недавно завершила модернизацию программы "Шерпоинт 2007" наряду с модулем производственного процесса для более эффективной поддержки сотрудничества и отслеживания управленческой информации. Система доступна для всех сотрудников, и за группами закрепляются специализированные области, в которых они должны выбирать и регистрировать все материалы по конкретным делам. В системе установлены также секторальные и неспециализированные области для хранения и поиска общей информации, которая имеет актуальное значение для выполнения существующего мандата и подкрепляет работу по конкретным делам в более широком контексте.

С помощью модуля УЗ пользователи могут загружать и хранить информацию и выходящие материалы в электронном виде. Бумажные носители информации архивируются в службе управления документооборотом оффсайт.

*Источник:* Submission by the South African Competition Commission.

<sup>26</sup> Hansen MT, Nohria N and Tierney T (1999). What's your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review. 77 (2): 106–116.

<sup>27</sup> Edvardsson I (2008). HRM and knowledge management. *Employee Relations*. 30 (5): 553–561.

82. Под стратегией персонализации понимается персональное освоение подразумеваемых знаний, основанных на проникательности, интуиции и личных навыках, для решения сложных проблем. Обмен такими знаниями происходит главным образом посредством прямых межличностных контактов. Работники, которые сотрудничают и делятся знаниями друг с другом, могут лучше решать свои трудовые задачи, быстрее и тщательнее выполнять порученную им работу и получать признание со стороны своих сослуживцев и кураторов в качестве основных участников деятельности и экспертов.

83. Среди методов, которые необходимо использовать с целью содействия обмена знаниями, можно отметить механизм сообщества специалистов-практиков. Сообщество специалистов-практиков представляет собой группу людей, которых объединяют схожие интересы (например, ремесло или профессия), и создается с целью увеличения объема знаний, касающихся их областей компетенции. Сообщества специалистов-практиков могут существовать в онлайновом режиме в виде "дискуссионных советов" или "информационных пространств" или являться реально осязаемыми группами людей, которые встречаются на работе. Именно через процесс обмена информацией и опытом, происходящий в рамках группы, члены учатся друг у друга и могут развивать свои личные и профессиональные качества. Органам по вопросам конкуренции следует создавать сообщества специалистов-практиков, внутри которых одни сотрудники учатся у других; такие группы могут принимать форму онлайн-овых или реально осязаемых групп, собирающихся на регулярной основе для обмена знаниями и передачи знаний.

84. Персонализация и эксплоративное обучение тесно взаимосвязаны. Эксплоративное обучение сопряжено с проблемными исследованиями, инновациями, взятием риска и менее строгим контролем. Для того чтобы стратегии персонализации были успешными, необходимо обеспечить гибкость, инвестиции в обучение и создание нового потенциала в рамках органа по вопросам конкуренции. Более опытных сотрудников следует поощрять к обмену знаниями с другим персоналом, и должно уделяться самое пристальное внимание передаче знаний и обучению непосредственно по месту работы.

85. Исследование МСК, посвященное эффективному УЗ, показало, что большинство ответивших учреждений (80%) не располагают методами организации работы, способствующими обмену знаниями, такими как объединение младшего и старшего персонала или вновь набранного персонала с опытным персоналом в рамках групп по проектам; 75% практикуют курс вводной подготовки, включающий в себя подготовку по вопросу о том, как пользоваться учрежденческой системой УЗ; 56% подготавливают материалы по вопросу об использовании учрежденческого модуля, УЗ на своей системе УЗ, к которой персонал легко может получить доступ; и 77% осуществляют неформальную подготовку непосредственно на рабочем месте или наставничество. Некоторые учреждения внедрили систему углубленной подготовки и шефства и прикрепляют опытных сотрудников в качестве наставников или кураторов к новым работникам<sup>28</sup>.

86. Когда стратегии кодификации и персонализации осуществляются на совместной основе, происходит укрепление учрежденческого потенциала в области УЗ. Например, с 2005 года Национальная экономическая прокуратура Чили внедрила и начала использовать электронную систему последующего отслеживания дел, сначала в Отделе экономического анализа, а затем также в остальных подразделениях организации. Эта система применяется в ряде областей работы

<sup>28</sup> ICN (2012). *Effective knowledge management. Agency Effectiveness Handbook*: 3.

и охватывает средства планирования, представления отчетности и хранения докладов. Прокуратура также создала специализированную библиотеку, в которой хранится обновляемая подборка документов по вопросам законодательства в области конкуренции, по экономическим и другим соответствующим темам, имеющим отношение к анализу различных аспектов конкуренции, при обеспечении доступа к основным электронным источникам, включая полные тексты экономических изданий, юридические материалы и ряд баз данных. Что касается УЛР, то Прокуратура наращивает потенциал в деле найма высококлассных молодых специалистов и применяет внутренние механизмы оценки производительности и стимулы, направленные на то, чтобы поощрять отдельных сотрудников, результаты работы которых соответствуют целям, поставленным учреждением<sup>29</sup>.

87. Стратегии кодификации и персонализации в сфере УЗ помогают должным образом структурировать управленческую практику организации в целом<sup>30</sup>.

88. В контексте вышесказанного УЗ и УЛР увязываются с конкурентной стратегией организации, т.е. решающее значение для конкурентоспособности и успеха имеют не сами знания, а то, каким образом они применяются для реализации стратегических целей организации. Это может во много раз повысить эффективность деятельности органов по вопросам конкуренции и, таким образом, успешное осуществление политики и законодательства в области конкуренции в стране.

89. Эффективное УЗ способствует приобретению знаний отдельными сотрудниками и поощряет их к использованию своих знаний на благо организации, чтобы добиться конкурентных преимуществ и оказания высококачественных услуг. Чтобы повысить продуктивность деятельности интеллектуальных работников, необходимы перемены в занимаемой позиции не только со стороны отдельных интеллектуальных работников, но и со стороны всей организации<sup>31</sup>.

## V. Вопросы для обсуждения

а) В первые годы деятельности органа по вопросам конкуренции каким областям УЗ и УЛР следует уделять приоритетное внимание, чтобы добиться максимального воздействия?

б) Каким образом молодые органы по вопросам конкуренции могут интегрировать стратегии УЗ и УЛР в процедуры работы организации?

с) В тех случаях, когда органы по вопросам конкуренции являются организационным подразделением правительственного министерства, каким образом эти органы могут влиять на правительственную политику в плане реализации стратегий УЗ и УЛР, ориентированных на их потребности?

д) Какие стратегии могут использовать зрелые органы по вопросам конкуренции для обмена наилучшей практикой УЗ и УЛР с молодыми органами по вопросам конкуренции в развивающихся странах?

<sup>29</sup> Submission by Chile.

<sup>30</sup> Edvardsson I (2003) (см. сноску 4).

<sup>31</sup> Drucker P (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Butterworth-Heinemann. Oxford: 156.