

УДК 1:316:[338:37]
ББК 60.00
О 72

М.Б. Оселедчик,

кандидат философских наук, доцент кафедры философии Московского государственного университета печати, г. Москва, тел.: 89037236392, e-mail: fine10000@yandex.ru

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ «ПИТАТЕЛЬНАЯ» СРЕДА СОЦИАЛЬНОГО ИНСТИТУТА

(Рецензирована)

Аннотация. Автор рассматривает интеллектуальную «питательную» среду социального института как способствующую репликации и реконфигурации знания организации для последующего производства нового знания. Огромное воздействие на ее формирование оказывает корпоративная культура, как минимум в трех аспектах: взаимодействие по вертикали; взаимодействие по горизонтали; особые модели поведения, способствующие распространению и использованию знаний. Автор указывает на когнитивные, организационные и психологические проблемы, возникающие при организации интеллектуальной среды, и предлагает их решение.

Ключевые слова: интеллектуальная среда, корпоративная культура, менеджмент знаний.

M.B. Oseledchik,

Candidate of Philosophy, Associate Professor of Philosophy at Moscow State University of Printing, Moscow, ph.: 89037236392, e-mail: fine10000@yandex.ru

INTELLECTUAL “NUTRIENT” ENVIRONMENT OF SOCIAL INSTITUTION

Abstract. The author discusses intellectual “nutrient” environment of social institution contributing to replication and reconfiguration of organization knowledge for the subsequent production of new knowledge. A huge influence on the formation of its corporate culture has at least three aspects: the interaction of vertical; horizontal cooperation; specific behaviors that contribute to the dissemination and use of knowledge. The author points to the cognitive, organizational and psychological problems associated with the organization of intellectual protection, and offers a solution.

Keywords: intellectual environment, corporate culture, knowledge management.

Реализация менеджмента знаний как новой парадигмы управления социальным институтом возможна только в рамках соответствующей корпоративной культуры, которая создает интеллектуальную питательную среду, то есть среду, активно способствующую репликации и реконфигурации знания ор-

ганизации для последующего производства нового знания. Эта среда основана на способности корпоративной культуры стимулировать и мотивировать членов института к адаптации в рамках института и осознанию его миссии и к получению нового знания как средству личного продвижения по карьерной

лестнице, так и для лучшего выполнения своих функциональных обязанностей в рамках миссии социального института.

Кроме того, такая питательная интеллектуальная среда должна порождать возможность и потребность производства нового знания как способа самореализации членов социального института. В принципе, основная задача интеллектуальной среды – реализация интеллектуального потенциала человека, поскольку именно интеллектуальные способности людей – один из самых существенных резервов как цивилизации в целом, так и отдельно взятого социального института в частности. «Интеллектуальное творчество, будучи неотъемлемой стороной человеческой духовности и условием личной свободы людей, выступает в качестве социального механизма, противостоящего регрессу в развитии общества» [1].

Итогом воздействия интеллектуальной питательной среды на человека является достижение им интеллектуальной компетентности. М.А. Холодная в концепции КИТСУ сформулировала девять требований, предъявляемых к организации знаний компетентного человека: разнообразие (множество знаний о разном), артикулированность (четкое выделение элементов знаний, находящихся во взаимосвязях), гибкость (способность организовать собственное знание так, что содержание отдельных элементов знания и связи между ними могут быстро меняться под влиянием объективных факторов, даже при превращении знания в незнание), быстрота актуализации в данный момент в нужной ситуации (оперативность и легкодоступность знания, возможность и способность быстро задействовать нужное знание), возможность применения в широком спектре ситуаций, выделенность ключевых элементов, категориальный характер, владение не только декларативным знанием (знанием о

том, «что»), но и процедурным знанием (знанием о том, «как»), наличие знания о собственном знании [2; 207].

Корпоративная культура в данном случае осуществляет, согласно Д.У. Делонга и Л. Фейхи, несколько важных функций:

1. Культура и субкультуры формируют представление о том, какие знания являются важными, полезными и достоверными, так как, в первую очередь, субкультуры включают в себя определенные наборы ценностей, практик и норм определенных групп и подразделений социального института [3; 250–253].

2. Культура является посредником во взаимоотношениях между уровнями знаний, т.к. культура воплощает в себе все негласные нормы или правила о том, как знания должны распространяться между организацией и индивидуумами внутри нее. Культура устанавливает, какие знания принадлежат социальному институту, а какие – остаются во владении индивидуумов и подразделений [3; 253–254].

3. Культура создает контекст для социального взаимодействия посредством предписания норм (правил, ожиданий и наказаний), которые регулируют социальное взаимодействие между индивидуумами и группами, и посредством формирования представлений людей о спектре моделей поведения, приемлемых в конкретном социальном институте.

Д.У. Делонг и Л. Фейхи указывают, что влияние культуры на контекст для взаимодействия оценивается как минимум в трех аспектах: взаимодействие по вертикали; взаимодействие по горизонтали; особые модели поведения, способствующие распространению и использованию знаний.

Для взаимодействия по вертикали принципиально важны два момента:

– нормы, определяющие приемлемость обсуждения спорных во-

просов: обсуждаться может любой вопрос, что создает доверие, необходимое для вертикального распространения знаний;

– доступность руководителей для общения и обмена мнениями.

Говоря о взаимодействии по горизонтали, можно выделить три характеристики: объем или степень взаимодействия между подразделениями при выполнении работы; сотрудничество и межфункциональное решение проблем; поиск и повторное использование существующих знаний [3; 258–261].

И, наконец, Д.У. Делонг и Л. Фейхи выделяют модели поведения, способствующие развитию знаний: это - распространение знаний и обучение других сотрудников; работа над ошибками [3; 261–263].

4. Культура формирует процессы создания и приобретения нового знания. Более эффективные культуры отличаются следующими характеристиками:

– знания, поступающие из внешней среды, рассматриваются в качестве отправной, а не конечной точки инноваций – поощрение развития поступающих извне знаний вместо их простого использования;

– социальный институт поощряет активные обсуждения ключевых стратегических вопросов, опирающихся на обширные внешние и внутренние источники знаний;

– при поиске, обсуждении и синтезировании знаний, относящихся к важным аспектам бизнеса, предполагается высокий уровень участия сотрудников;

– организация подвергает пересмотру существующие допущения и убеждения, которые в прошлом привели ее к успеху [3; 265–269].

В основе такой эффективной корпоративной культуры, порождающей питательную интеллектуальную среду, лежит несколько важных принципов.

Во-первых, это стоимостное мышление: важнейшая цель каждого сотрудника – достижение максималь-

ного богатства института, поэтому все принимаемые решения базируются на этом принципе. Компенсация каждого сотрудника зависит от его вклада в создание стоимости института.

Во-вторых, это принцип процессного мышления. Любой институт рассматривается как совокупность бизнес-процессов, создающих конечный продукт для внутреннего или внешнего клиента. Каждый сотрудник должен ощущать себя членом команды определенного межфункционального бизнес-процесса. Он должен при этом понимать, что работает не на начальника, а на клиента своего процесса. Все процессы должны быть рационально скоординированы и выполняться командой, способной быстро и эффективно решать возникающие проблемы и реализовывать другие элементы корпоративной культуры.

В-третьих, это принцип «наделения полномочиями» или «внутреннего предпринимательства». Каждый сотрудник становится совладельцем соответствующего бизнес-процесса, его компенсация привязывается к коэффициенту трудового участия. Команда при этом несет солидарную финансовую ответственность за результаты своей работы.

В-четвертых, это принцип управления как сферы услуг. Его смысл состоит в том, что именно конечные исполнители вносят основной вклад в создание стоимости института. Задача менеджмента состоит в предоставлении исполнителям информационных, координационных, образовательных и прочих услуг, которые делают процесс создания стоимости максимально эффективным.

В-пятых, это принцип эффективного управления знаниями. Именно знания представляют собой ту информацию, которая позволяет принимать оптимальные решения и производить самые эффективные действия, создавая тем самым кон-

курентные преимущества института. Именно знания, системы их сбора, систематизации, хранения, распространения и использования являются главным фактором процветания бизнеса и его перспектив. Следовательно, каждый сотрудник института обязан наращивать объем своих личных и профессиональных знаний, делиться ими с коллегами, формируя, тем самым, корпоративную «базу знаний». Человек должен воспринимать себя и своих коллег как носителей знаний, имеющих жизненное значение для успеха института в целом. Каждый менеджер при этом должен постоянно стимулировать подчиненных на приобретение и распространение знаний в рамках института.

В-шестых, это организационная логика избыточности, характерная для японских компаний, например «...это сознательное наложение и частичное совпадение внутренней информации, деловой активности и ответственности управленцев.... Именно создание организационной избыточности является первым шагом в управлении компанией – создателем знания. Избыточность важна, так как она стимулирует частые диалоги и коммуникацию. Это помогает создать «общий когнитивный базис» у сотрудников и, таким образом, облегчить передачу неявного знания. Поскольку перекрывающаяся информация является общей для членов организации, они могут почувствовать то, что пытаются выразить другие. Избыточность также распространяет новое явное знание в организации, в результате чего оно может быть интернализировано сотрудниками» [4; 76]. Избыточность дает возможность количественного запаса и качественного отбора интеллектуалов и интеллектуальных результатов.

В-седьмых, это система стратегической ротации кадров, особенно между различными областями технологии и при выполнении таких функций, как исследования, раз-

работки и маркетинг. Такая ротация позволяет работникам увидеть и понять бизнес с разных сторон, что делает знание в организации более пластичным и практичным, поскольку оно может использоваться в практической деятельности самым необычным способом [4; 77].

В-восьмых, это отсутствие системы дискриминации сотрудников в доступе к информации, все имеют свободный доступ к информации (кроме секретной, естественно), так как свободный доступ любого сотрудника к информации дает в качестве результата множество различных интерпретаций нового знания [4; 77].

В-девятых, это развитие специфической идеологии компании. Компания может иметь коллективное чувство самоидентификации и глубинного предназначения. Для организации это эквивалент самопознания – общее понимание того, для чего существует компания, в каком направлении она движется, в каком мире хочет жить и, главное, как сделать этот мир реальностью. В этом смысле для компании, создающей знание, идеалы так же важны, как и идеи. Это питает инновации. Суть инновации заключается в переустройстве мира в соответствии с определенным видением или идеалом. Создавать новое знание – буквально означает переустраивать компанию и каждого ее сотрудника в непрерывном процессе личностного и организационного самообновления. Создание знания помещается в самый центр управления человеческими ресурсами организации.

В-десятых, позиционирование компанией себя как научающейся организации. Это принцип подхода, при котором право и необходимость постоянного обучения и научения становится неоспоримым вектором развития социального института.

В-одиннадцатых, устранение границ между различными участками организации, стимулирование обмена идеями.

В-двенадцатых, осознание ценности «...неявных знаний своих сотрудников и сосредоточение усилий на их удержании с помощью привлекательной корпоративной культуры и рабочей среды. В то время как более ограниченные абстрактные знания могут утечь из фирмы, более насыщенные неявные знания, дающие фирме устойчивое преимущество в знаниях, остаются внутри нее. Эти неявные знания позволяют фирме быстрее учиться и находить более творческие и ценные решения, в противовес конкурентам» [5; 197–198].

В-тринадцатых, развитие организацией своей поглощающей способности. «Развитие поглощающей способности включает в себя развитие: 1) способности фирмы получать доступ к внешним знаниям, что требует культуры распространения знания; 2) способности фирмы трансформировать и внедрять полученные знания в компанию с целью усиления ее основных компетенций» [6; 133].

Что является элементами поглощающей способности? Это приобретение – способность распознавать, оценивать и приобретать внешние знания, ценные для деятельности организации; усвоение – способность организации поглощать внешние знания, позволяющая ей понимать, анализировать и интерпретировать информацию из внешних источников; трансформация – способность организации развивать организационные рутины, комбинируя существующие знания с только что приобретенными и усвоенными путем добавления или удаления знаний и переинтерпретации уже имеющихся (две составляющих трансформации – интернализация и превращение); использование – способность организации применять новые знания для решения организационных задач [6; 136–137].

Но декларировать эти тринадцать принципов, лежащих в основе корпоративной культуры, которая в

центр своей идеологии ставит ценность знания и его обмена и приращения, гораздо легче, чем реализовать их на практике.

Здесь мы сталкиваемся с несколькими серьезными когнитивными, организационными и психологическими проблемами.

В первую очередь, это когнитивная проблема незнания.

Незнание – это отсутствие у сотрудников в организации знаний, составляющих интеллектуальный капитал социального института. Преодоление незнания требует применения традиционных механизмов передачи знания социального института: использование инструкций, учебных пособий, внутриорганизационных систем обучения (специальных вводных курсов для скорейшей адаптации новых сотрудников и их дальнейшей продуктивной работы; лекций, презентаций, тренингов, проводимых как специалистами компании, так и приглашенными внешними консультантами; семинаров; дискуссий; конференций, деловых игр – ролевых, моделирующих, имитационных и т.п.). Главное в использовании таких механизмов – их системность. Системность – это строгая последовательность действий социального института в построении системы обучения:

Первый этап: анализ и определение потребностей в обучении, когда необходимо понять, кого, у кого, для чего (под какие цели и стратегии) и чему нужно учить. На этом этапе важно осознать, в каких ключевых компетенциях нуждается социальный институт для успешной реализации своей миссии, и представить существующий уровень подготовки сотрудников. Именно на этом этапе определяются стратегии обучения.

Первая стратегия – вложение денег в высшее образование, MBA, профессиональную переподготовку сотрудников, т.е. вложения в человека, которые дают сотруднику дополнительную мотивацию, но в

то же время чреваты для института тем, что, вложив в конкретного человека немалые суммы, институт делает этого человека более востребованным на рынке труда, что может привести к уходу сотрудника в другой институт.

Вторая стратегия – внутрифирменное «корпоративное» обучение, в рамках которого институт готовит сотрудников именно в своих интересах и ждет от них более эффективной отдачи, понижая при этом уровень их личностной мотивации.

Второй этап: непосредственное обучение.

Третий этап: мониторинг и отслеживание эффективности обучения, когда главная задача – определить, в какой степени сотрудники, прошедшие разного рода тренинги и программы, используют полученные ими знания и навыки.

На этом этапе интересно проанализировать, какими знаниями должен обладать сотрудник после обучения и какими навыками должен владеть. Цель обучения – достижение этих показателей. Для определения того, что изменилось, проводится оценка до прохождения обучения и после него. Для этого создается специальная система тестов, основанная на выделении уровней знаний, навыков и отношений.

Для этого знания делятся на следующие основные уровни: нет информации о существовании методов работы; суть нового подхода, основные требования и правила не усвоены; знакомы все процедуры и методы; сотрудник знает, какую модель поведения выбрать в различных ситуациях.

Выделяется четыре уровня владения навыком: не владеет навыком; выполняет простейшие процедуры; комплексно применяет полученный навык; проводит анализ эффективности работы навыка и изменяет поведение по ситуации.

Условная шкала для оценки изменения отношения:

– знает о существовании нового метода работы, но относится к нему негативно;

– проявляет интерес к новому методу работы;

– готов попробовать использовать новый метод работы;

– предпочитает использовать именно этот метод для решения рабочих задач;

– привыкает к новой процедуре;

– новый метод становится «обычным» при выполнении работы.

Здесь интересен опыт построения системы обучения, наработанный многими успешными российскими и зарубежными компаниями.

Общий план обучения делится на две части: обязательную и факультативную. Обычно обязательным является обучение новых сотрудников, сотрудников продающих подразделений и front-in, специалистов, чья работа требует постоянного повышения квалификации (бухгалтеров, финансистов, юристов, IT-специалистов), сюда же относятся сотрудники, чья работа требует обязательного обучения в связи с сертификацией их деятельности или требованиями технической безопасности. Для организации факультативной части обучения жестко действуют соображения целесообразности и бюджетирования.

Начнем с проблемы бюджета. Зачастую бюджет составляется с учетом реальных материальных ресурсов организации в ущерб целям обучения. В подобной ситуации социальный институт снижает свои перспективы успешной деятельности в будущем.

Вместе с тем, давно уже существуют вполне эффективные способы развития системы обучения при весьма скромных затратах на них. Именно эти способы и создают питательную интеллектуальную среду для распространения и приращения знания социального института.

К этим способам можно отнести: создание внутрикорпоративных ка-

дровых школ, благодаря которым решается проблема подбора персонала и проблема формирования полноценного кадрового резерва; создание корпоративных университетов и учебных центров, которые могут не только аккумулировать и передавать внутрикорпоративный опыт и знания, но и хранить ценности корпоративной культуры и идеологии социального института; система коучинга, когда к сотруднику прикрепляется индивидуальный наставник, непосредственно контролирующей усвоение сотрудником объема новых знаний, навыков и умений; стажировка нового сотрудника в разных подразделениях организации для лучшего усвоения и понимания ее структуры, целей и задач, способов реализации миссии организации, мониторинг ежедневной деятельности сотрудника, задача которого ложится на плечи его непосредственных руководителей, которые видят достоинства и недостатки сотрудника на конкретном участке работы, корректируют их при возможности самостоятельно и формируют дополнительные запросы на дальнейшее обучение; система аттестации и анкетирования сотрудников, базирующаяся на разработанной в рамках социального института системе оценки новых знаний и навыков, степени их усвоения и использования; создание стандартной системы корпоративных тренинговых технологий, позволяющей быстро обучать новых сотрудников; проведение внутрифирменных дискуссий, в ходе которых происходит диалог-общение всех участников с упорядоченным обменом мнениями и использованием невербальных наглядных средств; проведение конференций и семинаров, где участники обмениваются технологиями, налаживают контакты и совершенствуют отношения, проведение мозговых штурмов, где развиваются инновационность мышления и творческие навыки; совещания по совместному

решению проблем, оценке экспериментов; внутренний бенчмаркинг; учебные поездки в ведущие организации для ознакомления с их опытом; совместные мероприятия с участием потребителей, поставщиков, внешних экспертов, внутренних групп для обмена идеями и учебы друг друга; проведение конкурсов с презентацией индивидуальных и групповых проектов, в т.ч. с приглашением представителей сторонних организаций

Наконец, это стимулирование самообразования сотрудников, где источниками знаний служат книги, самостоятельная практическая работа и общение с корпоративными «гуру». Самостоятельное добывание знаний вырабатывает способность к преодолению трудности познания, приучает к самостоятельному умственному труду, формируя исполнительность, настойчивость и трудолюбие.

Все эти способы создают питательную интеллектуальную среду социального института, не так сильно обременяя его бюджет. Повторимся, что в основе лежит, в первую очередь, системный подход, делающий преодоление незнания не эпизодическим, а постоянным.

Но здесь мы сталкиваемся с другой когнитивной проблемой – невежеством.

Сейчас в ряде стран, в число которых, к сожалению, входит и Россия, происходит резкое снижение уровня образованности. Огромное количество людей, в первую очередь, молодых, отличается отсутствием самых элементарных знаний, которые делают их непригодными для любой деятельности, осуществление которой нуждается в минимальной причастности к мировой культуре. К проблеме невежества как проблеме когнитивной присоединяется проблема невежества как проблема психологическая – нежелание преодоления своего невежества, поскольку знание зачастую уже не рассматривается

такими людьми как ценность. Самый простой способ – просто избавиться от таких сотрудников, что и вынуждены делать многие организации. Но здесь тут же возникает неприятнейшая ситуация утечки внутрикорпоративной информации. К тому же поиск и адаптация новых сотрудников достаточно небыстрый и недешевый процесс. Следовательно, увольнение невежественных сотрудников далеко не панацея.

Возможен и другой вариант преодоления этих трудностей. Здесь в полной мере можно использовать возможности интеллектуальной питательной среды организации вкупе с развитой системой мотивации.

Если личностные качества нового сотрудника приемлемы для его адаптации в рамках социального института, то здесь на пользу дела работает такая особенность функционирования социального института как диффузия знания. Это понятие пришло к нам из педагогики, где специалисты-психологи давно подметили, что процесс обучения, результаты которого оценивались по итогам анкетирования, очень похож на физический процесс диффузии. При этом постоянное общение обучаемых между собой помогает им усвоить гораздо большее количество материала.

Следовательно, вовлечение нового сотрудника в процесс постоянной внутрикорпоративной коммуникации при выполнении реальных заданий дает возможность передать ему максимально большой объем и корпоративных, и общекультурных знаний. Но при этом сотрудник должен быть мотивирован для восприятия нового знания и принятия его не только как корпоративной, но и как общечеловеческой ценности.

И вот здесь мы вплотную подходим к мотивации как организационной проблеме социального института и как принципиальному компоненту его корпоративной культуры.

Самый стандартный метод мотивации – денежный. Но как показывает практика работы многих организаций, использование только одного этого метода через какое-то время перестает действовать. Следовательно, здесь методы материальной компенсации должны обязательно дополняться методами нематериальной компенсации. Иногда нематериальная мотивация действует гораздо эффективнее, поскольку, с точки зрения философской, материальная компенсация – это просто оплата труда, а вот нематериальная – инвестиция в человеческий капитал.

Существует целая палитра методов нематериальной компенсации, базирующаяся, в первую очередь, на психологии, поскольку нематериальная компенсация для многих сотрудников – это повышение их лояльности, поскольку, с точки зрения психологии, мотивация – это разница между тем, что ты есть, и твоим представлением о будущем.

Для того чтобы эта система работала, необходима грамотная внутренняя пропаганда, дающая сотруднику осознание того, что он полноправный член некоторой организации и что эта организация является одной из самых лучших.

Как мы видим, механизмы создания интеллектуальной питательной среды социального института крайне разнообразны. Мировой опыт, в том числе и опыт России, приводит к появлению новых механизмов. Главное – уметь их применить и грамотно адаптировать по отношению к региональным и социальным условиям.

Примечания:

1. Мазур М.И. Образовательная среда школы как средство реализации интеллектуального потенциала учащихся: дис. ... канд. пед. наук. Новосибирск, 2006. 201 с.
2. Холодная М.А. Психология интеллекта: парадоксы исследования. 2-е изд., перераб. и доп. СПб: Питер, 2002.
3. Делонг Д.У., Фейхи Л. Диагностика культурных барьеров в управлении знаниями // Управление знаниями: хрестоматия. 2-е изд. СПб: Высшая школа менеджмента Санкт-Петербург. ун-та, 2009. С. 243–274.
4. Нонака И. Компания – создатель знания // Управление знаниями: хрестоматия. 2-е изд. СПб: Высшая школа менеджмента Санкт-Петербург. ун-та, 2009. С. 66–82.
5. Зак М.Х. Разработка знаниевой стратегии // Управление знаниями: хрестоматия. 2-е изд. СПб: Высшая школа менеджмента Санкт-Петербург. ун-та, 2009. С. 162–204.
6. Дагфус А. Поглощающая способность и внедрение лучших практик управления знаниями // Управление знаниями: хрестоматия. 2-е изд. СПб: Высшая школа менеджмента. Санкт-Петербург. ун-та, 2009. С. 134–145.

References:

1. Mazur M.I. Educational environment of school as a means of realization of intellectual potential of pupils: Dissert., Cand. of Ped. Sciences: 13.00.01 Novosibirsk 2006. 201. RGB OD, 61: 07–13 / 270 [electronic resource] / M.I. Mazur. - Access:<http://www.dslib.net/obw-pedagogika/obrazovatel'naja-sreda-shkoly-kak-sredstvo-realizacii-intellektualnogo-potenciala.html>- 03/10/2014.
2. Kholodnaya M.A. Psychology of intellect: paradoxes of research / M.A.Holodnaya. 2nd edition, rev. and add. SPb.: Piter, 2002.
3. Delong D.U., Fahey L. Diagnostics of cultural barriers in knowledge management / D.U. Delong // Knowledge Management: A Reader. 2nd ed., St. Petersburg. Publishing House «Graduate School of Management»; PH St.Petersburg University, 2009. P. 243–274.
4. Nonaka I. Company - creator of knowledge / I. Nonaka // Knowledge Management: A Reader. 2nd ed. St. Petersburg. Publishing House “Graduate School of Management”; PH of St. Petersburg University. 2009. P. 66–82.
5. Zach M.H. Developing of knowledge strategy / M.H.Zach // Knowledge Management: A reader. 2 ed. SPb.: Publishing House of the «Graduate School of Management»; PH of St. Petersburg. University, 2009. P. 162–204.
6. Dagfus A. Absorption capacity and the introduction of best practices in knowledge management / Dagfus // A. Knowledge Management: a reader. 2nd ed. St. Petersburg. Univ - in the «Graduate School of Management»; PH. St. Petersburg University. 2009. P. 134–145.