

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ

Е.М. Воробьева, А.В. Воробьев

*УО «Белорусский государственный университет»,
г. Минск, Республика Беларусь*

В современной экономической литературе, посвященной анализу факторов, определяющих конкурентоспособность современных организаций в экономике знаний, авторы все еще в большей мере делают акцент на технико-технологических и финансовых факторах. Ни в коем случае не сомневаясь в корректности данного анализа, все же хотелось бы рассмотреть несколько иной аспект проблемы. Речь пойдет о культуре ¹.

Причины необходимости такого методологического подхода кроются в следующем. Не является секретом факт глобального перехода человечества к качественно новому состоянию как экономики, так и всех других сфер общества. Эта ступень (стадия) достаточно описана в научной литературе [1], и отличается кроме всех других черт принципиально иной организацией общества. Организация человеческого общества определяется структурой управления.

¹ В наиболее общей трактовке культура представляет собой мир, который человек создает для своей жизни. Этот мир создается благодаря наличию у человека сознания, отличающего его от животного мира, и включает материальную и духовную составляющую. Духовная культура представляет, прежде всего, определенные системы взаимодействия людей, к числу которых относятся и система управления.

И вот эта-то структура управления оказывается все менее дееспособной, причем ее вполне наглядно разрушает сам технологический прогресс, а в наиболее общем виде – информационная революция.¹ Это многоаспектная проблема и ее анализ не входит сейчас в нашу задачу. Остановимся только на одном ее аспекте – экспансии творческого труда.

Повсеместное распространение компьютеров качественно повышает значимость творческого труда, связанного с внелогическим мышлением, основанным не на последовательном применении логических умозаключений, а на озарениях, мышлении не тезисами, но образами.

То же самое, что калькулятор сделал с арифметикой, компьютер уже в обозримом будущем, скорее всего, в ближайшем десятилетие, сделает с формальной логикой как таковой. Это будет означать, что на долю человека выпадет недоступная компьютеру компонента мышления – мышление не логическое, но творческое, на основе которого будет преимущественно осуществляться конкуренция людей в рамках тех или иных коллективов и обществ. Соответственно, **наибольшего успеха в конкуренции – как внутри обществ, так и в глобальном масштабе – будут достигать творческие люди и коллективы, их количество станет максимальным, а сами они начнут играть наиболее значимую роль.** Сегодняшние системы управления, сформировавшиеся в прошлом, не приспособлены для решения новых задач. Творческими людьми – носителями инновационного знания управлять в традиционном понимании этого термина вообще невозможно, поскольку они не вписываются в обычные схемы, их поведение не прогнозируется и поэтому не регулируется и не контролируется.

Возникает вопрос: что делать? Как, по каким направлениям осуществлять воздействие на творческих людей. Не претендуя на истину в последней инстанции, мы видим два ключевых направления или два пути решения данной проблемы.

Возникают два извечных вопроса: что делать и с чего начать.

По второму вопросу возьмем на себя смелость предположить, что начинать надо с формирования **новой корпоративной культуры.**

Анализируя корпоративную культуру большинства организаций, можно отметить, что в них присутствуют следующие черты:

- работники не имеют достаточных полномочий, им передаются только некоторые функции;
- бюрократические структуры создают барьеры для проявления инициативы сотрудников;
- вертикальное делегирование полномочий, отсутствие самоорганизации;
- склонность уходить от риска. Принятие на себя риска и творческое мышление наказуемо;
- стремление избегать неопределенности, боязнь ошибок;
- недоверие к коллегам, стремление защитить свое место.

Многие эксперты в области управления знаниями полагают, что для того, чтобы сделать компанию знаниеориентированной, недостаточно только использовать современные технологии передачи информации. По их мнению, они дают только 20 % результата. Остальные 80 % дает организационная культура [2, с. 241].

Практикующий эксперт в области управления знаниями Мелисси Румизен полагает, что, опасность состоит в том, что культура может неожиданно ударить по программам управления знаниями. Существует много программ, которые были похоронены благодаря культуре организации. Альтернатива руководителя состоит в следующем: или понять силу культуры организации, или среагировать на нее после того, как она ударит по вам. М. Румизен в своей книге «Управление знаниями» пишет: «Однажды я потратила кучу времени на работу с командой бенчмаркинга. Наша задача состояла в том, чтобы разметить некоторые процессы в других организациях, выяснить, как они выполнялись, а затем внедрить их в нашей организации. Все это кажется несложным, однако я всегда опасалась непредсказуемого фактора – культуры. Чтобы дать представление об этом факторе и проиллюстрировать его значимость, я часто рисовала три круга на оберточной бумаге или на белой доске.

В первый круг в самом центре помещались сами процессы и способы их количественной оценки. Буквы были такими маленькими, что их едва можно было прочесть. Второй круг, охватывающий первый, содержал инфраструктуру организации, то есть собственно ее структуру, информационную технологию, структуру коммуникаций и т. д. Этот круг был немного больше, с небольшими, но вполне читаемыми буквами. Третий круг, который содержал два предыдущих, я рисовала таким большим, что только часть его умещалась на листе или доске. «Это культура», – говорила я таким тоном, как будто бы все слова нужно было записывать аршинными буквами. Мне были известны безуспешные эксперименты, для которых культура могла бы оказаться козырем. Независимо от того, насколько хорошо выполняется бенчмаркинг и сколько прибыли он принесет вашей организации, это не будет иметь никакого значения, если его результаты будут заблокированы культурой вашей организации» [3, с. 179].

Формирование организационной культуры осуществляется под влиянием многих факторов. К таким факторам можно отнести систему ценностей, реализуемых в организации, систему лидерства и стиль поведения руководителей, делегирование полномочий, мотивацию сотрудников.

Первым шагом в формировании новой организационной культуры является диагностика состояния существующей культуры организации. По нашему мнению, ее надо осуществлять по следующим направлениям.

1. **Анализ цели, миссии и ценностей организации**, а также процессов их распространения и усвоения. Ценностями организации могут являться: честность в делах, служение национальным интересам, помощь друг другу и сотрудничество. Например, ценности компании Microsoft: ориентация на результат, дух конкуренции, открытость плохим новостям. Формулировка ценностей должна носить конкретный характер и отражать специфику данной организации. Ценности должны реализовываться в конкретных ситуациях и обсуждаться на семинарах, беседах, проводимых руководством. Необходимо выяснить, как цели и ценности организации могут способствовать или помешать повышению эффективности создания и распространения знаний.

¹ Более подробно об этом см.: Делягин М.Г., Шеянов В.В. Мир наизнанку. Чем закончится экономический кризис для России. М.: ЭКСМО. 352 с.

2. **Анализ системы знаний организации**, в которую включают: профессионализм каждого сотрудника, собственные технологии, продукция, интеллектуальная собственность организации, репутация организации и товара/услуги, конкурентные преимущества. Здесь должны также быть проанализированы условия для проявления творческой активности работников, возможность повышения уровня образования и квалификации сотрудников. Необходимо выяснить, какие из существующих норм и практик могут быть препятствием для формирования новых типов поведения и проявления творческой активности, необходимых компании.

3. **Анализ системы внутренних и внешних коммуникаций**. Этот блок проблем необходимо анализировать, прежде всего, с позиций психологического восприятия сотрудниками друг друга. Психологи выделяют три «слоя» психологических проблем, возникающих при извлечении знаний [4]: контактный слой, процедурный слой, когнитивный слой. При анализе контактного слоя необходимо проанализировать пол и возраст характеристики личности и темперамента. Значения этих параметров хотя и влияют на эффективность контакта, но не являются критическими. В литературе отмечается, что хорошие результаты дают гетерогенные (смешанные) пары мужчина/женщина.

При исследовании процедурного слоя надо обратить внимание на ситуацию общения (место, время, продолжительность), а также на профессиональные приемы (темп, стиль, методы и др.).

При анализе когнитивного слоя необходимо обратить внимание на когнитивные стили.

Это, во-первых, полнезависимость – полнезависимость. Полнезависимость позволяет человеку акцентировать внимание лишь на тех аспектах проблемы, которые необходимы для решения конкретной задачи, и отбрасывать все лишнее, т. е. не зависеть от фона или окружающего задачу шумового поля. Для общения особенно удачны гетерогенные (смешанные) пары: «полнезависимый – полнезависимый».

Полнезависимость – одна из характерных профессиональных черт когнитивного стиля наиболее квалифицированных аналитиков. По некоторым данным, мужчины более полнезависимы, чем женщины.

Во-вторых, это импульсивность – рефлексивность (рефлексивность). Под импульсивностью понимается быстрое принятие решения (часто без достаточного обоснования), а под рефлексивностью – склонность к рассудительности. Рефлексивность, по экспериментальным данным, коррелирует со способностью к формированию понятий и продуктивностью стратегий решения логических задач.

В-третьих, это ригидность – гибкость. Этот фактор характеризует способность человека изменять установки и свою точку зрения в соответствии с изменяющейся ситуацией. Ригидные люди не склонны менять свои представления и структуру восприятия; гибкие, напротив, легко приспосабливаются к новой обстановке. Очевидно, что если эксперт еще может позволить себе ригидность (что характерно для долго работающих над одной проблемой специалистов, особенно старшего возраста), то аналитику эта характеристика когнитивного стиля явно противопоказана. Увеличение ригидности с возрастом отмечается многими психологами.

В-четвертых, это когнитивная эквивалентность, которая характеризует способность человека к различению понятий и разбиению их на классы и подклассы. Чем уже диапазон когнитивной эквивалентности, тем более тонкую классификацию способен провести индивид, тем большее количество признаков понятий он может выделить. Обычно у женщин диапазон когнитивной эквивалентности уже, чем у мужчин.

При анализе необходимо определить, что именно мешает перераспределению знаний в компании и что надо сделать для того, чтобы изменить сложившиеся практики.

ЛИТЕРАТУРА

1. См., например: Тоффлер, Э. Третья волна. М.: АСТ 2004., – 784 с.; Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. – М.: Академия, 1999; Иноземцев В.Л. За пределами экономического общества / В.Л. Иноземцев. М., 1998. – 562 с.
2. Управление знаниями: хрестоматия. – 2-е изд. / пер. с англ. Под ред. Т.Е. Андреевой, Т.Ю. Гутниковой; СПб: Высшая школа менеджмента, 2010. – 514 с.
3. Румизен, М.К. Управление знаниями: пер. с англ. / М.К. Румизен – М.: АСТ, 2004. – 318 с.
4. Гаврилова, Т. Извлечение знаний: психологический аспект. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [//www/devbuisness.ru](http://www/devbuisness.ru). – Дата доступа: 10.04.2013.