

Галина ЗАХАРЧИН

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ЗНАННЯМИ

Характеризується взаємозв'язок етапів системи управління знаннями, інституцій та природи пізнання знання через призму організаційної культури. Висвітлюється роль організаційної культури та її мотиваційний вплив на компетенцію персоналу і трансформацію індивідуальних знань у колективні.

Ключові слова: *організаційна культура, управління знаннями, інтелектуальний капітал, компетенція, ментальні моделі команд, мотивація, цінності.*

Сутнісну характеристику сучасного світу визначають інформація та знання, що дає підстави стверджувати про інформатизацію суспільства і формування економіки знань як закономірної зміни системи на основі об'єктивного закону розвитку.

Економіка знань є основою забезпечення інноваційного розвитку, в механізмі якої задіяні джерела та рушійні сили. Джерелами знань інноваційного розвитку є інституції, які виконують функцію формування і практичного використання знань. Рушійні сили працюють через суб'єктивні відчуття людини і включають «ментальність, культуру суб'єктів творчості, в т.ч. інноваційну, морально-психологічний клімат, виробничі відносини, менеджмент, організацію охорони здоров'я, відпочинку, соціальний захист суб'єктів творчості, їх інтелектуальної власності та ін, тобто все те, що опосередковано сприяє підвищенню духовно-інтелектуального потенціалу в плані як творення власних, так і оперативного запозичення різних лідерських новацій» [1, 8].

Однак, *проблемним* у системі управління знаннями залишається ефективне поєднання джерел і рушійних сил, до яких відносимо організаційну культуру.

Знання перетворюються в капітал (активи знань) за умови наявності відповідної системи управління ними. Активи знань є запорукою успіху підприємств сьогоденного століття, тому логічно, що виникають концепції, механізми, технології, які оформляються в науку «управління знаннями», що дає системне теоретичне підґрунтя для перетворення знань у продуктивну силу. На жаль, відповідно до переважаючої думки авторитетних в царині менеджменту знань науковців, «незважаючи на кращі спроби університетських вчених цілої низки дисциплін, поки ще нема загальноприйнятої теорії фірми, яка би ґрунтувалася на знаннях, і теорії менеджменту для цих активів знань» [2, 95]. Такі міркування посилюють *актуальність досліджуваної проблематики* і підкреслюють її важливе значення для вітчизняної теорії та практики. Власне, через призму синтезу теорії і практики ми будемо розглядати взаємозв'язок організаційної культури і системи управління знаннями та її ролі у формуванні економіки знань.

Аналіз останніх досліджень засвідчує про особливий інтерес науковців до проблематики, пов'язаної із управлінням знаннями [1–9], однак аспекти взаємозв'язку організаційної культури і системи управління знаннями не знайшли достатнього відображення в науковій сфері.

Відповідно до поставленої проблеми, *мета* статті полягає у висвітленні ролі організаційної культури в управлінні знаннями.

Система управління знаннями включає такі основні етапи: створення знань, придбання знань, збереження знань, використання знань, поширення та передача знань.

На кожному із етапів задіяна відповідна інституціональна структура, яка забезпечує його реалізацію. Взаємозв'язок етапів системи управління знаннями, інституцій та природи пізнання знання відображено в таблиці 1.

Як бачимо із таблиці, система управління знаннями не замикається тільки на підприємствах, вона охоплює широку мережу різних інституцій, які мають свої конкретні завдання в цій системі і які взаємопоєднані в єдиному ланцюгу «наука–освіта–виробництво». Саме через цей ланцюг здійснюється рух знань, тобто процеси циркулювання знань проходять через людей та різні інституціональні структури. Процес створення і передачі знань супроводжується рівнем розвитку організаційної культури, що свідчить про її вагомість і доцільність розгляду як фактора в системі управління знаннями.

Таблиця 1

Інституційне забезпечення системи управління знаннями

Етапи системи управління знаннями	Інституції, які забезпечують систему управління знаннями	Природа пізнання знання
Створення знання	Наука, освіта	Індивідуальні знання, колективні
Придбання знань	Освіта	Індивідуальні знання
Збереження знань	Освіта, наука, підприємства	Колективні знання
Використання знань	Підприємства	Колективні знання
Поширення, передача знань	Підприємства	Колективні знання

Примітка: Розроблено автором.

Організаційна культура є складовою і особливою формою організаційної пам'яті, оскільки інформація про багаторічне функціонування підприємства зберігається в міфах, традиціях, символах тощо і передається із покоління в покоління. Завдяки організаційній культурі зберігається і відтворюється історія бізнесу, знання якої може допомагати у вирішенні управлінських проблем сьогодення, адже існують типові проблеми, з якими стикалися різні покоління менеджерів впродовж життєдіяльності підприємства і шляхи вирішення яких зафіксовані в історії бізнесу. Вітчизняні підприємства поки-що не надають особливого значення історії свого бізнесу, тай вона не така вже велика для багатьох із них. Але західні корпорації ставляться до цього досить серйозно і на деяких підприємствах запроваджують спеціальні посади – менеджер архіву, який професійно займається питаннями формування історії організації (наприклад, із 1984 р. така посада введена в компанії Kraft Foods в США) [2, 132].

Організаційна культура і соціальні угруповання навколо інноваційної ідеї активізують відносини усіх учасників і гальмують процес колективного забуття знань. Завдяки глибинному рівню організаційної культури персонал підприємства сприймають не просто як на частину засобів виробництва, а як партнерів, об'єднаних спільним прагненням досягнути бажаних результатів та виконувати місію підприємства. Таке розуміння ролі персоналу стимулює зростання обсягів інвестицій в людський капітал, і виправдовує сподівання на очікувану віддачу в майбутньому.

Елементи організаційної культури присутні у всіх видах знання і, зокрема, в неформалізованому знанні, яке охоплює систему цінностей. Взаємозв'язок організаційної культури із знаннями проявляється також в тому, що вони є одночасно складовими нематеріальних активів підприємства. Дослідники структури інтелектуального та

людського капіталу виділяли культуру як особливу складову. Зокрема, А. Колот вживає поняття корпоративної культури в структурі капіталу організації [3, 8]; Свейбі [4] говорить про культуру організації як внутрішню складову інтелектуального капіталу. Незважаючи на те, що науковці мають різні погляди на поняття «інтелектуальний капітал» і «людський капітал», вони солідарні у визнанні фактора культури серед складових елементів капіталу підприємства.

Принципи організаційної культури використовують в системі управління знаннями як автономну складову, так і в контексті із підсистемою мотивації та організаційною системою. Загальні цінності та сформульовані на їхній основі цілі підприємства, є підґрунтям для синергії знань і стимулом до пошуку різних форм співпраці між суб'єктами ринку та учасниками процесу формування знання.

У системі управління знаннями варто виділити ще деякі суттєві проблеми, до вирішення яких дотична організаційна культура. Це, по-перше, формування ключових компетенцій персоналу на підприємстві; по-друге, проблема розвитку і ефективного використання знань, які присутні на підприємстві у тій чи іншій формі; по-третє, трансформації індивідуальних знань у колективні.

Компетенція є важливим ресурсом підприємства, яка формується під дією освіти, науки, досвіду та інших чинників, серед яких вагомим мотиваційним важелем є організаційна культура. Матеріальне втілення компетенції персоналу знаходить своє відображення в унікальній технології або іншому інформаційно-інтелектуальному ресурсі [5, 545].

Мотиваційний вплив організаційної культури на компетенцію персоналу відображено на рис. 1.



Рис.1. Мотиваційний вплив організаційної культури на компетенцію персоналу

Примітка: Розроблено автором.

Внутрішня мотивація організаційної культури проявляється у тому, що вона розвиває у працівників підприємства почуття співпереживання за спільну справу, гордості за спільні здобутки, відповідальності та розвиває вміння поєднувати особистісний інтерес із закальнокорпоративним. Зовнішній характер мотивації організаційної культури проявляється, як уже зауважувалося раніше, у підсиленні соціального пакету, який надається працівникам підприємства і може проявлятися у різних формах.

Наявність на підприємстві працівників високого рівня компетенції не завжди є гарантією ефективного використання ними своїх функцій в напрямі забезпечення конкурентоспроможності. Висока ефективність досягається тоді, коли кожний працівник усвідомлює, що від його вкладу залежить успіх загальної справи і це розуміння повинно розвивати в ньому прагнення трудитися з максимальною віддачею і бажанням творчо підходити до виконання своїх функцій і самовдосконалюватися. Така ситуація можлива за умови панування на підприємстві інноваційного духу, загальної доброзичливої атмосфери і високої відповідальності всього персоналу

Підприємства повинні розвивати і ефективно використовувати свої знання, які базуються на власному досвіді вирішення управлінських проблем. Проблема використання знань на підприємстві стосується усіх рівнів і, особливо, персоналу середньої ланки, тому тут роль організаційної культури як стимулятора залучення цієї категорії персоналу до вирішення спільних проблем підприємства, є дуже важливою.

Необхідно відмітити, що трансформація індивідуальних знань у колективні можлива також за присутності високої організаційної культури на підприємстві, яка створює єдиний культурно-емоційний фон і згуртовує персонал навколо бажання працювати на спільну ціль. Люди, об'єднані спільним баченням і спільною метою, незважаючи на деякі розбіжності в особистих інтересах, прагнуть передавати свої знання іншим, тобто, таке бажання стає природною потребою, що приносить емоційне задоволення і відчуття своєї власної ваги в реалізації спільних проектів. Завдання топ-менеджерів – знайти ефективну форму передачі знань та системи мотивації цього процесу. Однак, сьогодні ми змушені визнати, що на вітчизняних підприємствах машинобудування відсутній ефективний механізм передачі знань, який раніше проявлявся через систему наставників, а динаміка оновлення знань є явно недостатньою для інноваційного поступу нашої економіки. У зв'язку з цим ігнорується закон досвіду, знижується якість виробничого менеджменту і спостерігається низький рівень організаційної культури. Відсутність механізму передачі знань безпосередньо на виробництві приводить до того, що вони перестають відігравати активну роль, випадають із суспільного використання, втрачаючи свою цінність, та й, зрештою, сенс. Для того, щоби знання відігравали активну роль, як стверджують науковці, необхідні «стратегія, зосереджена на особі, трансформація мотиваційної системи, постійне навчання і передача знань, гарантія можливості навчання, формування колективного погляду, розробка точних колективних цілей [6, 58].

Індивідуальне навчання повинно сьогодні доповнюватися і продовжуватися у формі колективного навчання, що обов'язкове для підприємств, які формують свою стратегію розвитку на основі знань. Колективне навчання можливе за умови визнання на підприємстві командного стилю співпраці, тобто, в середовищі демократичної та однорідної організаційної культури. Ознаками співпраці в команді та колективного навчання є «професійна ерудиція, емоційний розум, глибоке вивчення та домінування компетенції, здатність до навчання, передача знань» [6, 53]. Над проблемами колективного навчання західний науковий світ давно працює, узагальнюючи принципи такої природи здобуття та розширення професійних знань [2, 82–83], до яких відносять: формування колективних одиниць (команди і організації); спільні дослідження; колективні цінності й установки; колективний інтелект; розуміння тривалості процесу навчання; співробітництво і альянси. Колективне навчання передбачає колективну взаємодію членів

команди, здатної продукувати ефективну компетенцію та знання. У даному випадку йдеться про компетентні команди, тобто, ментальні моделі команд – групи співпрацівників, об'єднані спільним баченням вирішення проблем, розумінням процесів завдяки рівноцінним індивідуальним знанням, які у виробничих ситуаціях набувають колективного характеру. У таких командах чітко визначені роль і завдання кожного у вирішенні проблем відповідно до рівня компетентності. Наявність на підприємстві компетентних команд формує корпоративний дух, що відіграє суттєву роль у навчанні та подоланні опору до змін. У даній моделі простежується також роль організаційної культури як культури взаємовідносин, побудованій на розумінні і спільних переконаннях (присутній когнітивний консенсус). Культура дає високий рівень усвідомлення: спільних ментальних процесів, праці, придбання знань тощо, тому її часто трактують як «специфічну модель колективного розуму [2, 125], а підприємства з такою організаційною культурою є надійними партнерами і мають високий ступінь довіри на ринку.

Проведене дослідження дозволяє зробити *висновки* про важливу роль організаційної культури в системі управління знаннями і формування економіки знань, яка проявляється в тому, що організаційна культура:

- дає знанням особливу цінність, яка в ієрархії життєвих цінностей людини займає найвищі шаблі в умовах конкурентного середовища;
- впливає на економічну поведінку людей, допомагає усвідомити вибір пріоритетів;
- надає процесу здобуття знань та їхньому використанню усвідомленого характеру;
- її вплив простежується на всіх етапах формування, використання і продукування нових знань, характеризуючись всеохоплювальним характером;
- оскільки джерелом знань є здібності людини, то розвиток цих здібностей має також і культурний вимір;
- формує культуру самого процесу навчання;
- впливає на мету та цілі використання знань через певну систему цінностей;
- забезпечує взаємозв'язок індивідуального знання із колективним;
- регулює взаємовідносини всіх суб'єктів процесу формування знання;
- сприяє у формуванні інтелектуального середовища;
- сприяє розвитку й самоорганізації творчої особистості;
- стимулює обмін знаннями;
- значно підвищує роль людського капіталу;
- обслуговує колективну пам'ять і організаційне навчання.

Подальші дослідження з даної тематики доцільно спрямовувати в напрямі вивчення мотиваційних аспектів впливу організаційної культури на компетенцію персоналу та формування ментальних команд і оцінки ефективності такого впливу.

Література

1. Вовканич С. Й. Теоретико-методологічні основи дослідження людського та інтелектуального капіталу в знаннєвомісткій економіці: концептуалізація понять / С. Й. Вовканич, Л. К. Семів // *Регіональна економіка*. – 2007. – № 4. – С. 7–19.
2. Джерард П. Ходкінсон. Компетентная организация: психологический анализ стратегического менеджмента / Ходкинсон Джерард П., Сперроу Пол Р.; пер. с англ. – Х.: из-во Гуманитарный центр, 2007. – 392 с.
3. Колот А. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань / А. Колот // *Україна: аспекти праці*. – 2007. – № 4. – С. 4–9.
4. Sveiby K. E. *Thy New Organisational Wealth-Meneging and measuring Knowledge-Based Assets*. -San-Fransisko, 1997.

5. Ревуцька Н. В. Формування концепції інтелектуалізації бізнесу в сучасній парадигмі управління / Н. В. Ревуцька // Формування ринкової економіки, збірник наук. праць. – Спец. Випуск: Економіка підприємства: теорія і практика. – Ч. II. – К.: ХНЕУ, 2008. – С. 543–548.
6. Бенсік А., Богнар К. Критерії успіху діяльності організації, яка базується на знаннях, або необхідність зміни стилю управління / А. Бенсік, К. Богнар // Проблеми та перспективи управління в економіці. – 2007. – № 2. – С. 50–59.
7. Благодетельєва-Вовк С. Л. Про використання культурологічної парадигми в економічній науці / С. Л. Благодетельєва-Вовк // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 12(90). – С. 6–9.
8. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу. Наукове видання / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 252 с.
9. Воронкова А. Е. Корпорації: управління та культура [Монографія] / А. Е. Воронкова, М. М. Бабяк, Е. Н. Коренєв, І. В. Магура. За ред А. Е. Воронкової. – Дрогобич: Вимір, 2006.

Редакція отримала матеріал 28 грудня 2009 р.