

УДК 005:73:658:621.3

Чепелюк М.І.

*кандидат економічних наук,
викладач кафедри міжнародного
бізнесу та економічного аналізу
Харківського національного економічного університету
імені Сємена Кузнеця*

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті розглянуто ключові стратегії розвитку та управління знаннями в організації. Одним із найбільш важливих чинників сприяння ефективному управлінню знаннями є корпоративна культура, яка є стимулюючою системою, що мотивує співробітників шукати та створювати нові знання. Створення нового корпоративного знання вимагає участі співробітників, які відіграють різні ролі і займають різні позиції в ієрархічній драбині організації.

Ключові слова: стратегія, знання, управління, організація, корпоративна культура, організатори знань, ідеологи знань, практики знань.

Чепелюк М.И. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассмотрены ключевые стратегии развития и управления знаниями в организации. Одним из наиболее важных факторов содействия эффективному управлению знаниями является корпоративная культура, которая является стимулирующей системой, что мотивирует сотрудников искать и создавать новые знания. Создание нового корпоративного знания требует участия сотрудников, которые играют разные роли и занимают разные позиции в иерархической лестнице организации.

Ключевые слова: стратегия, знания, управление, организация, корпоративная культура, организаторы знаний, идеологи знаний, практики знаний.

Chepeliuk M.I. CORPORATE CULTURE IN THE CONTEXT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

The article considers the key development strategies and knowledge management in the organization. One of the most important factors in promoting effective knowledge management is corporate culture, which is the incentive system that motivates employees to seek and create new knowledge. The creation of new corporate knowledge requires the participation of employees, who play different roles and occupy different positions in the hierarchy of the organization.

Keywords: strategy, knowledge, management, organization, corporate culture, the organizers of knowledge, ideology of knowledge, practices of knowledge.

Постановка проблеми. У суспільстві, заснованому на інформації, працівники розумової праці являють собою єдину і найбільшу цінність. Під визначення працівника розумової праці, або «knowledge worker», падають люди, які володіють знанням, вміють застосувати його з вигодою, так, як капіталіст знає, як із вигодою розмістити капітал. Знання є цінним ресурсом, який організації самі створюють, продають і отримують. Водночас існування знань та бажання ними ділитися належать до питань корпоративної культури, що потребує детального дослідження та аналізу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у теоретичні та практичні дослідження управління знаннями зробили такі зарубіжні та українські дослідники, як М. Алаві, А. Бліннікова, К. Вііг, А. Воронкова, А. Гапоненко, Т. Давенпорт, М. Дженекс, П. Друкер, Н. Коба, В. Кушерець, Д. Лейбовіц, Д. Ліднер, Б. Мільнер, І. Нонака, І. Отенко, І. Павленко, Л. Прусак, К. Свейбі, В. Смірнова, М. Станковський, О. Шкурупій та ін.

Визначення «управління знаннями» є вже не новим, проте належить до числа тих понять, що можуть одночасно здаватися як усеосяжними, так і не означаючими нічого конкретного. З огляду на це за останні роки підходи до цього поняття змінювалися, проте питання корпоративної культури в контексті управління знаннями організацій як надважливого чинника, що сприяє ефективному управлінню знаннями, розкриті недостатньо. Це стосується, зокрема, вітчизняних підприємств, корпоративна культура яких має свою специфіку.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз взаємозв'язку між корпоративною культурою і управлінням знаннями організації та її впливу на створення нового корпоративного знання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційні знання і навчальна діяльність розглядаються як процеси, завдяки яким люди, команди, організації та групи організацій стають кваліфікованими у створенні, спільному використанні, зберіганні та використанні знань, щоб досягти позитивних змін і поставлених цілей.

Найбільш вживаними є такі стратегії розвитку та управління знаннями в організації:

- стратегія формування знань передбачає поглиблення накопичених і генерування принципово нових знань (проведення науково-дослідних робіт, впровадження інноваційних рішень і безперервне їх вдосконалення), що сприяють підвищенню конкурентоспроможності організації. Ця стратегія зазвичай приймається вищими навчальними закладами та дослідницькими лабораторіями підприємств-виробників;

- стратегія обміну знаннями зосереджує увагу на систематичному обміні знаннями – отриманні, структуруванні, зберіганні, використанні їх із метою чіткого і своєчасного розподілу між певними працівниками або їх групами;

- стратегія управління знаннями як бізнес-стратегія передбачає формування і використання «найкращих» знань у будь-якій роботі. Знання стають центром всієї діяльності організації, саме вони створюють споживчу цінність, а деколи є кінцевим продуктом. Зазвичай ця стратегія використовується консалтинговими організаціями;

- стратегія управління інтелектуальним капіталом передбачає, що всі загальноорганізаційні знання і система управління ними спрямовані винятково на створення, підтримку і розвиток інтелектуальних активів – патентів, технологій, ноу-хау тощо.

Насамперед створення знання включає дії, пов'язані зі входженням нового знання в організаційну систему. На персональному або груповому (командному) рівні нові знання найчастіше є результатом навчання, підвищення кваліфікації, цілеспрямованого засвоєння нової інформації шляхом читання професійних журналів і книг у традиційній або електронній формі, продуктом спілкування та взаємодії під час вирішення практичних проблем і завдань, результатом логічного висновку, методу проб і помилок, групових семінарів, тренінгів. При цьому максимально повинен бути задіяний накопичений ними досвід, їх явні і неявні (приховані) знання, у тому числі виникають нові знання (явні і неявні). Ще одним джерелом нових знань може стати купівля іншої організації разом з її фахівцями, знаннями, технологіями та досвідом. Іншим джерелом нових знань є прийом на роботу фахівців, що мають більш високий рівень знань і досвід роботи в інших організаціях.

Обмін знаннями належить до передачі знань від однієї сторони до іншої. Він включає в себе різні інструменти, використовувані для перекладу, перетворення, фільтрації і двостороннього зв'язку. Метою цього виду діяльності (процесу) є передача знань у потрібне місце, в потрібний час, із потрібною якістю.

Поширення знань відбувається багатьма способами. Знання можна поширювати через документи, книги і журнали, шляхом поповнення баз даних і баз знань із телекомунікаційним доступом. Це так званий «складський підхід», коли споживачі звертаються до легкодоступного репозитарію знань. Проте більша частина знань найкраще передається від людини до людини за допомогою спілкування, співробітництва, конференцій і семінарів, тренінгів і наставництва. Особливо важливим у цьому разі є створення сприятливої обстановки для обміну ідеями та досвідом.

До методів та інструментів, які підтримують обмін знаннями, належать інтернет-портали, розподілені бази даних і згадувані вище семінари, навчання, тренінги, ротация кадрів. Істотним у поширенні знань є наявність на них попиту, продиктованого потребами інноваційного розвитку бізнес-процесів організацій, інтересів професійного росту і розвитку особистості фахівця.

Зберігання знань пов'язано зі збереженням знань, даючи йому змогу залишатися в межах організаційної системи і тих видів діяльності, які допомагають підтримувати життєздатність цієї системи. До них належать пошукові системи, системи управління контентом, електронні видавничі системи, системи документообігу, групові програми, додатки служби підтримки, а також більш фундаментальні системи, такі як особиста і групова реєстрація, архівування проектів тощо.

Нарешті, використання знань пов'язане з їх застосуванням в організаційній політиці і практиці органі-

зації. Це передбачає прийняття і формування рішень, прийняття поінформованих дій і зміну поведінки для досягнення цілей. Обов'язкові рішення, дії і поведінка працівників мають бути впроваджені у вигляді процесів, процедур, правил, інструкцій і стандартів та бути беззаперечними для всієї організації. Можливо, це один із небагатьох трюїзмів у цій галузі, що всі такі елементи організаційного життя були в якийсь момент спеціалізованими негласними знаннями або ноу-хау, які потім були перетворені в явні форми, щоб забезпечити можливість застосування нефахівцями. До цієї категорії також належать розроблення таких інструментів, як моделі вимірювання та узгодження характеристик завдань, керівні принципи взаємодії і специфікації процесу тощо.

Для полегшення цих інформаційних заходів можуть використовуватися різні інструменти, починаючи від систем управління інформацією за допомогою структурованих навчальних заходів. Щоб визначити найбільш підходящі інструменти для використання в цій ситуації або контексті, корисно розрізнити три різні типи знань:

- неявне знання, несвідоме й інтуїтивне, воно дає експертам змогу приймати рішення, не посилаючись на правила або принципи;

- чіткі знання, сформульовані і доступні для всіх, хто їх читає, слухає чи розглядає (наприклад, навчальний посібник із використання пакегу програмного забезпечення або висновки з короткого довідкового документа);

- неявні знання допомагають людям дізнатися, що соціально та культурно доречно в цьому разі. Це знання загальних переконань, цінностей та очікувань (наприклад, недоречно підиривати авторитет колег на публіці, розуміючи негативне ставлення керівництва до подібних вчинків).

Корпоративна культура є одним із найбільш важливих чинників сприяння ефективному управлінню знаннями. Існують безліч різних визначень корпоративної культури з різних позицій.

«Корпоративна культура – це сукупність колективних базових уявлень, що знаходяться організацією під час вирішення проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність яких виявляється достатньою для того, щоб вважати їх цінними і передавати новим членам організації як правильну систему сприйняття і дозволу названих проблем».

У контексті розвитку та управління знаннями «корпоративна культура – це набутий спосіб сприйняття, розуміння, мислення, яким користуються і який передається між членами організації» [4].

До висновку про те, що корпоративна культура належить до числа найважливіших чинників успіху в ефективному управлінні знаннями, можуть привести не тільки аргументи концептуального характеру, а й результати опитувань, проведених у 104 компаніях [1; 5].

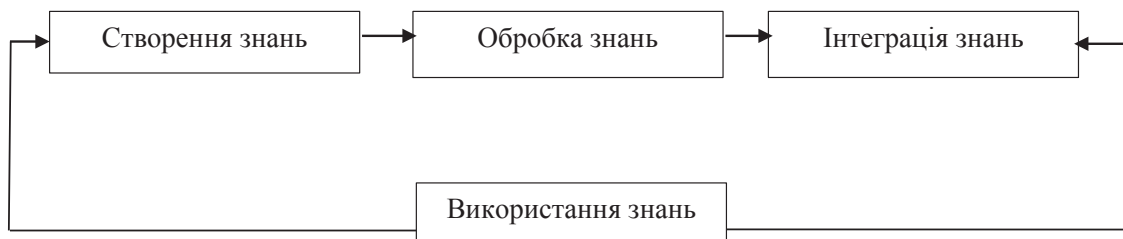


Рис. 1. Життєвий цикл розвитку та створення знань

Знання як інтелектуальний ресурс тільки тоді є цінним, якщо воно використовується в організації. Безліч знань залишаються невикористаними або не використовуються повторно. Головним завданням цього процесу, цього виду діяльності є створити умови, щоби всі зусилля, витрачені в попередніх видах діяльності, окупилися. Саме у процесі використання знань виявляються розриви в знаннях, на практиці перевіряється їх істинність, комерційна корисність знань у сенсі підвищення вартості продукту або зниження витрат на їх виробництво, здобувається новий досвід як джерело нових знань.

Використання знань залежить насамперед від того, наскільки співробітники організації здатні і бажають це робити. У цьому процесі недостатньо покладатися на професійну допитливість і сумлінність співробітників. Організація повинна стимулювати використання нових знань різними формами явного визнання і матеріальними заохоченнями, просуванням по службі.

Створення нового корпоративного знання вимагає участі співробітників, які відіграють різні ролі і займають різні позиції в ієрархічній драбині організації. Слідуючи рекомендаціям І. Нонака, Х. Такеучі [3], команда, що створює знання, повинна включати в себе практиків, організаторів та ідеологів знання. Практиками знання найчастіше є рядові співробітники і менеджери нижчих ланок.

Організаторами є менеджери середніх ланок, а ідеологами – вище керівництво. Основний обов'язок практиків знання – втілення знання. Вони накопичують, генерують і оновлюють як неявне, так і явне знання, виступаючи в ролі «ходячих архівів», вони володіють новітньою інформацією про стан ринку і маркетингові стратегії конкурентів, про нові технології, продукти та послуги тощо.

Поставляючи цю актуальну інформацію та знання в команду, вони водночас потребують вказання цілі і постановки завдання з боку ідеологів та організаторів знання. В ідеалі практик знання повинен володіти такими якостями:

- високими інтелектуальними показниками;
- вираженою переконаністю і волею з перетворення навколишнього світу;
- різноманітним досвідом;
- навичками співрозмовника, здатного вести діалог із колегою і споживачем;
- відкритістю в дискусіях.

Організатори знання відіграють роль посередника між ідеалами вищого керівництва і часто хаотичними поглядами рядових співробітників. По суті, вони перекидають місток між тим, «що є», і тим, «що має бути». Організатори знання змінюють реальність, трансформуючи знання. Для цього вони використовують різні способи трансформації, відда-

ючи перевагу перетворенню неформалізованих образів і уявлень у формалізовані, втілюючи їх у нові дії, технології, продукти, послуги. Організатори знання – це, як правило, менеджери середньої ланки, вони повинні володіти такими здібностями:

- координувати роботу і керувати проектами;
- працювати з гіпотезами з метою створення нових концепцій;
- інтегрувати різні методи створення знання;
- володіти навичками ділового спілкування для організації бесід членів команди;
- завойовувати довіру членів команди;
- передбачити напрям дій на основі накопиченого досвіду.

Ідеологи знань, як правило, займають в організації вищі керівні посади, здійснюють загальне керівництво процесом створення корпоративних знань. Вони беруть участь у створенні знань шляхом формулювання базисної концепції розвитку організації, визначають бачення або декларують політику організації, встановлюють критерії оцінки створюваного знання.

Якщо практики знання повинні знати, «що є», то ідеологи знання повинні знати, «що має бути». Важливим обов'язком ідеологів знання є визначення і систематизація бачення системи цінностей організації. Ідеологи знання, в ідеалі, повинні володіти такими якостями:

- здатністю формулювати бачення організації, визначаючи тим самим попит на ті або інші знання;
- здатністю донести цінності і бачення організації до творців продукції і послуг;
- здатністю оцінити створене знання зі стратегічних позицій;
- талантом виявлення потенційних керівників проектів;
- умінням створити атмосферу «творчого хаосу» в команді;
- здатністю спрямовувати та координувати процес створення знання.

Ефективність діяльності команд залежить від низки факторів: технічних, організаційних, культурних, а також від особистостей, які входять у команду, від їхніх технічних знань, досвіду, здібностей ефективно і продуктивно взаємодіяти один з одним.

Корпоративна культура, як і організаційна структура, може бути стимулюючою системою, що мотивує співробітників шукати нові, розумні способи поведінки і роботи. Корпоративні культури, орієнтовані на створення і використання знань, вимагають як макроуправління (політика і програми, що охоплюють всю організацію), так і мікроуправління (облік субкультур і індивідуальних відмінностей).

Щоби знання створювалося і застосовувалося, воно повинно передаватися і спільно використовуватися, а це значною мірою залежить від характеру

відносин між індивідуумами і групами. Не позбавлене підстав твердження, що впровадити техніку і технологію для ефективного доступу до корпоративних інформаційних ресурсів для інформаційної взаємодії, групової роботи набагато легше, ніж розвивати культуру співпраці. Тому так важливо підтримувати будь-які рухи в цьому напрямі й організаційні форми. Більш високий рівень довіри між співробітниками підсилює і прискорює потоки знання. Якщо співробітники тяжіють до неформального обміну знаннями у цій чутливій до

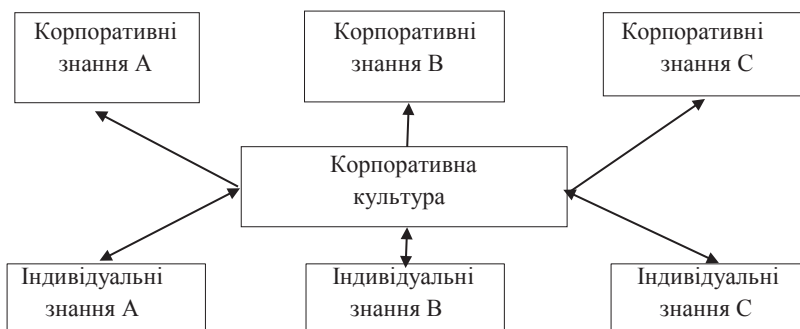


Рис. 2. Корпоративна культура як посередник знань

контексту обстановці, то акцент на корпоративні сховища даних, бази знань і електронні комунікації можуть виявитися не кращим рішенням. Створення та підтримка тематичних співтовариств різної спрямованості може часто принести велику користь.

Корпоративна культура формується і є результатом сукупної дії індивідуумів. По суті, корпоративна культура – це накопичена сума вкладів індивідуумів, минулих і справжніх співробітників організації. «Психологічний контракт» індивідуумів (їх думки про те, що вони повинні організації і що організація повинна їм) змушує їх, а не тільки керівництво організації шукати, знаходити і видозмінювати корпоративну культуру для кращого обслуговування із психологічного контракту. Досить згадати девіз «психологічного контракту», який кандидат у президенти Д.Ф. Кеннеді запропонував американському суспільству: «Не питай, що країна зробила для тебе. Запитай себе, що ти зробив для країни». Тож громадські та корпоративні інтереси, обов'язки і турботи також можуть бути сильним стимулом для окремих індивідуумів, груп і організацій.

У процесах обміну неявними знаннями, у встановленні кордонів між особистим і корпоративним знанням мають місце певні проблеми. Прогресивна система управління знаннями організації повинна виходити з розуміння, що неявне знання залишається в головах індивідуумів і є їхнім особистим знанням, тоді як результат його застосування – інноваційні ідеї, стратегії, рішення, продукція, створена структурними підрозділами протягом оплачуваного

часу, стають корпоративними ресурсами, організаційними знаннями.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, корпоративна культура діє як посередник між особистісним і організаційним знанням, визначаючи, які знання належать організації, а які – особистостям і групам. Правила, за якими діє цей посередник, повинні мінімізувати ситуації, коли співробітники не налаштовані передавати свої знання в корпоративну базу знань, оскільки бояться втратити на них право власності. Неважливо, чи з боку авторських прав, чи з боку моральних та матеріальних винагород, носії явних знань не мають відчувати цього страху. У таких питаннях корпоративна культура організації є гарантом справедливості.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 8-е издание / Пер. с англ. Под ред. С. К. Мордовина. – СПб: Питер, 2005. – 832 с.
2. Stewart T. A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. N.Y.-L., Doubleday / Currency, 1997. Copyright – T. A. Stewart, 1997.
3. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах: Пер. с англ. / Нонака Икудзиро, Такеучи Хиротака // – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 384 с.
4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Шейн Э. // – СПб.: ПИТЕР, 2007. – 336 с.
5. Heisig P., Vorbeck J. (2001): Benchmarking Survey Results. In: Mertins K., Heisig P., Vorbeck J. (eds.) (2001). Knowledge Management. Best Practices in Europe. Berlin: Springer.