

Оксана Оргієцьдокторант кафедри права та європейської інтеграції
ДРІДУ НАДУ при Президентіві України**ВПЛИВ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НА СТРУКТУРУ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПАМ'ЯТІ
В СИСТЕМІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Аналізується структура інституційної пам'яті та її особливості в системі органів державної влади. Розкриваються шляхи перетворення неявних знань в явні, що базуються на можливостях сучасних інформаційних технологій і людських ресурсів.

Ключові слова: інформаційні технології, організаційні знання, структура інституційної пам'яті.

Oksana Orgiets**INFLUENCE OF MODERN INFORMATION TECHNOLOGIES
ON THE STRUCTURE INSTITUTIONAL MEMORY
IN THE SYSTEM OF PUBLIC AUTHORITIES**

We analyze the structure of institutional memory and its features in the system of public authorities. The ways of the conversion of tacit knowledge into explicit, based on the possibilities of modern information technology and human resources.

Keywords: information technology, organizational knowledge, institutional memory structure.

Оксана Оргієц**ВЛИЯНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
НА СТРУКТУРУ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ПАМЯТИ
В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ**

Анализируется структура институциональной памяти и ее особенности в системе органов государственной власти. Раскрываются пути превращения неявных знаний в явные, основанные на возможностях современных информационных технологий и человеческих ресурсов.

Ключевые слова: информационные технологии, организационные знания, структура институциональной памяти.

Реконструкція органів державної влади в Україні є однією зі складових процесу створення держави європейського зразка, що має характеризуватися високими демократичними, правовими та соціальними стандартами. У той же час, реформи в системі органів державної влади в транзитивному суспільстві, є досить складним і суперечливим завданням. Для оптимізації цього процесу в перехідних умовах, крім законодавчих змін, що можуть забезпечити політичну нейтральність державної служби, необхідним є аналіз та взяття на озброєння найкращого досвіду попередників, збереження актуальних наробок та існуючих організаційних знань, які й надалі можуть забезпечувати ефективно державне управління, формування інституційної пам'яті в органах державної влади. Інформаційні технології, які досягли в останнє десятиліття нового якісного рівня, значною мірою розширюють ці можливості, оскільки надають у розпорядження керівників органів державної влади всіх рівнів новітні методи збору, передачі, накопичення, обробки та аналізу інформації на базі застосування програмного забезпечення і засобів обчислювальної та телекомунікаційної техніки.

Питання формування та розвитку інституційної пам'яті в організаціях (яку іноді називають корпоративною або організаційною) шляхом управління організаційними знаннями широко висвітлюються в сучасній економічній літературі. Відзначимо з поміж іноземних науковців – А. Абеккера, М. Етвуда, Д. Каремана, О. Кюна, П. Сперроу, Д. Стоунхауса, Р. Уільямса,

Д. Ходкінсона; російських – В. Верем'єва, Е. Воронову, Т. Гаврилову, С. Захарова, Я. Захарову, А. Ковиліна, Б. Мільнера; українських – Я. Дибчинську, Ю. Мельника, Д. Ріпку, І. Шавкуна.

Проте, досі не отримали належної уваги питання визначення структури інституційної пам'яті в системі органів державної влади з урахуванням можливостей новітніх інформаційних технологій.

Метою статті є аналіз впливу сучасних інформаційних технологій на процеси формування структури інституційної пам'яті в органах державної влади.

Ситуація, що традиційно складається в нашій країні під час політичних змін, негативно впливає на збереження накопиченого цінного досвіду в органах державної влади. Нині плінність кадрів серед чиновників I та II категорії під час зміни уряду сягає 70 %. Крім зміни керівників апаратів, як правило, відбувається одночасна зміна керівників департаментів та управлінь. Разом з їх звільненням втрачається частина організаційних знань, якими вони володіли і, з ряду причин, які своєчасно не були асимільовані й не засвоєні персоналом, що залишився.

Збереження в організації необхідних знань, які можна використовувати для прийняття рішень з поточних питань, пов'язане з поняттям інституційної пам'яті. За аналогією з людською пам'яттю вона дозволяє користуватися попереднім досвідом і уникати «винайдення колеса», повторення помилок, однак поки що її формування

є достатньо важким завданням у практичній діяльності. Як зазначив В. Галкін, часом ми навіть не усвідомлюємо того, як часто звертаємося до минулих ситуацій, відпрацьованих практикам, до аналізу помилок і досягнень минулих періодів. Інституційна пам'ять стоїть невидимим монолітом за місією і завданнями організації, за посадовими обов'язками і маркетинговими стратегіями, за іміджем і послужним списком кожного співробітника [9]. Пам'ять в організації необхідно розвивати для того, щоб усередині неї ефективно відбувався обмін знаннями, а ключові для роботи документи зберігаються централізовано, не дублювалися і не трактувалися. Розвинена інституційна пам'ять стає чимось на зразок бібліотеки організації, її інтелектуального центру [6].

Розглядаючи поняття інституційної пам'яті, Т. Гаврилова та В. Верем'єв виділяють два її рівня.

Рівень 1. Рівень матеріальної або явної інформації – це дані й знання, які можуть бути знайдені в документах організації у формі листів, статей, програмного забезпечення тощо.

Рівень 2. Рівень персональної чи прихованої інформації – це персональне знання, невідривно пов'язане з індивідуальним досвідом. Саме приховане знання є ключовим при ухваленні рішень та управлінні технологічними процесами [3].

Ці два типи інформації однаково важливі в структурі інституційної пам'яті в органі державної влади. Однак проблеми збереження та розподілу знань головним чином мають відношення до неявно виражених знань. Такі знання, які значною мірою є індивідуальними, дуже погано піддаються перетворенню в формат, який може зберігатися і розподілятися між усіма держслужбовцями певної організації. Іноді знання можуть губитися в процесі пересилки. Окремі службовці можуть перешкоджати процесу розподілу знань, розглядаючи своє знання як джерело персональної чи організаційної влади.

Індивідуальний досвід, ідеї, знання та навички, набуті протягом багатьох років, наразі передаються новачкам переважно через особисті контакти, зустрічі, наставницькі відносини, спільне виконання завдань. Тому інституційна пам'ять (якщо організаційні знання не об'єднані і зареєстровані в легкодоступному вигляді, наприклад, в бази даних) руйнується в результаті надмірного скорочення, частих звільнень тощо.

Аналізуючи літературні джерела, які розглядають проблеми інституційної або корпоративної, організаційної пам'яті, нами було встановлено, що іноземні та вітчизняні автори посилаються, насамперед, на дослідження П. Уолша і Дж. Ансона 1991 р., які вперше концептуально дослідили роль та зміст організаційної пам'яті. Вони проаналізували хронологію розвитку концепції організаційної пам'яті й на основі цього створили відповідний підхід, де функції системи обробки організаційної інформації представлені в термінах, які за функціональним улаштуванням подібні пам'яті людини [17]. Так, науковці виявили шість «бункерів» або умов для зберігання, які складають структуру організаційної пам'яті та розподілені серед всіх частин організації (див. рис. 1). Розглянемо детальніше умови зберігання інституційної

пам'яті, запропоновані П. Уолшом і Дж. Ансоном на прикладі органу державної влади.

1. Люди утримують інформацію, засновану на їх власному досвіді й спостереженнях у формі пам'яті, припущень, цінностей і чітко сформульованих переконань. Кожний держслужбовець володіє цілим рядом індивідуальних знань та компетенцій. На основі цих індивідуальних знань та компетенцій він займає певну посаду і використовує їх у своїй роботі. При цьому характерна природна ситуація, коли державний службовець сам визначає області, де він може розширити свій кругозір і домагається інтеграції своїх знань з тими, які необхідні у повсякденній роботі. Це важко закріпити в тих чи інших регламентуючих документах органу державної влади, хоча формальна вимога обмінюватися інформацією може бути закладена навіть у річних планах держслужбовців.

2. Культура діє як спосіб сприйняття проблеми і роздумів про неї. Наразі від співробітників очікують набагато більшої активності, ніж раніше, здатність генерувати ідеї й вирішувати проблеми, а також виконувати більше завдань у більш стислі терміни. Щоб відповідати цим вимогам, організаційна культура має забезпечити для персоналу можливість швидко отримувати знання [13]. Щоб сприяти навчанню, зазначає Дж. Стоунхаус, культура організації повинна породжувати такий клімат, в якому як індивідуальне, так і організаційне навчання і знання цінуються дуже високо. Ця культура повинна спонукати людей постійно піддавати сумніву існуючу практику в пошуках поліпшень, що сприяють розвитку здібностей їх організації [12]. Зауважимо, що на сьогодні, розвиток культури, націленої на обмін знаннями між держслужбовцями в органах державної влади – нагальне питання, яке повинно бути предметом пильної уваги з боку керівництва.

3. Як зазначають Дж. Ходкінсон та П. Сперроу, логіка перетворень застосовується для того, щоб «вхід» (наприклад, сировину або нових людей) перетворити на «вихід» (готову продукцію або заслужених працівників організації). Стандартні технологічні процедури – це одна з репрезентацій такої логіки [4]. Для державної служби такими прикладами є стандарти відбору на державну службу, порядок роботи зі зверненнями громадян, надання адміністративних послуг, бюджетування програм, а також процеси стратегічного планування тощо. Такі системи перетворення діють як механізми для засвоєння і збереження знань.

4. Організаційні структури також представляють собою «ємність» для зберігання інформації. Ролі служать

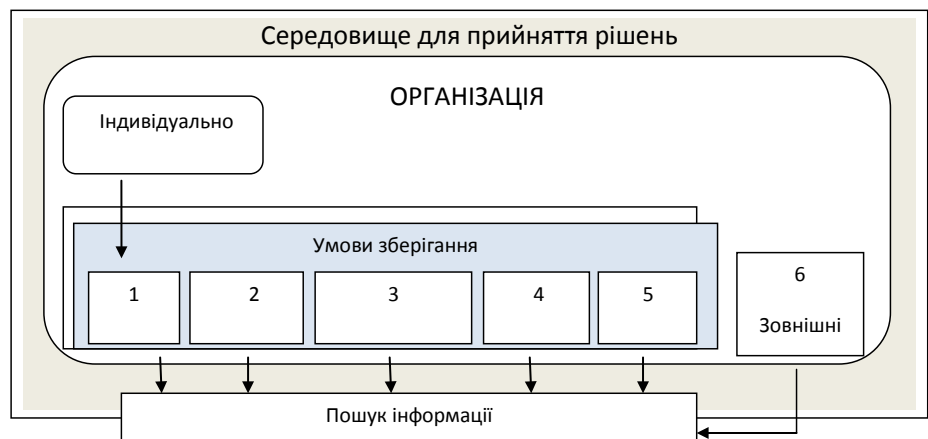


Рисунок 1. Структура організаційної пам'яті [17]

не тільки для того, щоб позначити посадові позиції і прояснити очікування, але вони також часто виконують формальне і неформальне кодування «правильної поведінки» і відображають відповідну послідовність взаємодій. Хоча організаційна структура менш сильна в ролі «бункера» для інституційної пам'яті, ніж її культура, елементи структури, проте, містять інформацію про реакції організації на проблеми в термінах «хто і що в цьому випадку повинен робити» [4]. Як наголошує Б. Мільнер, формування інституційної пам'яті передбачає існування організаційної структури, яка збирає і обробляє відповідну інформацію в організації, полегшує поширення знань, сприяє подоланню адміністративних бар'єрів і інтегрує знання в щоденний технологічний процес [10, с. 65]. Фрагментарність організаційних знань окремих керівників підрозділів може призводити до неоднозначного розуміння ними одних і тих же ситуацій. Керованість можна повернути тільки шляхом визначення та реалізації спеціальних механізмів внутрішньої координації дій [2].

5. Екологія робочого місця (фізична структура організаційного середовища), за визначенням Дж. Ходкінсона та П. Сперроу, кодує, а потім видає великий обсяг інформації, яка відображає певний ієрархічний статус і допомагає формувати і посилювати особливий поведінковий шаблон, особливо по відношенню до того, «де» і «як» поводитися [4]. Екологію робочого місця А. Аїтов визначає як навколишнє середовище працівника, що складається з сукупності речей матеріальних (предмети меблів і оргтехніка, сировина та матеріали і т. д.) і ідеальних (психологічна сумісність колег, пропорційне вікове і статеве співвідношення співробітників, тривалість робочих ритмів тощо) [1]. Оскільки основна діяльність державного службовця здійснюється на його робочому місці, раціональна організація його робочого місця, оснащення його комп'ютером, службовою документацією та засобами праці і зв'язку – елементарні умови ефективної роботи держслужбовця. В свою чергу, екологія робочого місця може значно впливати на дотримання офіційності під час виконання державним службовцем своїх обов'язків, рівень виконавської дисципліни, наявності правил і принципів ведення щоденної роботи.

6. Зовнішні архіви також зберігають інформацію про минуле організації. Колишні співробітники, інформаційні та архівні джерела органів державної влади, теле- і радіоінтерв'ю керівників – всі вони утримують закодовані дані в зручній для вилучення формі.

Теоретичний аргумент, що організації містять якісь «бункери» для інформації, крім індивідуальної пам'яті співробітників, знаходить широку підтримку в науковій літературі [4, 10, 12, 14, 18]. Однак практичне застосування і користь інституційної пам'яті залежать від доступності і можливості інтерпретувати таку інформацію. Як наголошує Б. Мільнер, будь-яке знання або інформація, що сприяють успіху в роботі організації, повинні бути збережені в інституційній пам'яті. Для цього в кожній організації слід вжити заходи з перетворення неявних знань в явні [10, с. 67]. Для прийняття ефективних і адекватних управлінських рішень на підприємстві, зазначає Д. Ріпка, необхідно створити єдиний інформаційний простір, організувати спільну роботу працівників для придбання, надання та обміну знаннями, забезпечити доступ до єдиної корпоративної бази знань та створити умови для ефективного використання знань персоналу в спільних інтересах [11].

За визначенням Д. Каремана, інституційна пам'ять може бути керованою. Хоча спільна пам'ять може бути важкодоступною або безглуздо збереженою, зманіпульованою, проте абсолютно ясно, що вона може

бути організованою, узгодженою, стимульованою або умисно втраченою. У цьому сенсі пам'ять організації є потенційним об'єктом для управлінського втручання [15]. Для успішного формування інституційної пам'яті Ю. Мельник, крім високої організаційної культури, яка сприяє переносу знань від одного працівника підрозділу до інших, серед інших чинників визначає технологічну інфраструктуру, що дозволяє за допомогою комунікацій ефективно переносити і поширювати знання та безперервне та кваліфіковане навчання персоналу [8, с. 73].

Для інтеграції в єдиний комплекс складових інституційної пам'яті використовують ряд технологій: традиційні системи автоматизації та інформаційно-пошукові системи; електронну пошту, корпоративні мережі та Інтернет-сервіси; бази та сховища даних; системи електронного документообігу; спеціалізовані програми обробки даних (наприклад, статистичного аналізу); експертні системи і бази знань [5].

Як бачимо, епоха Інтернету започаткувала нові підходи до використання організаційних знань. Все більше службовців починають розуміти, що комп'ютерні мережі дозволили не лише масштабний обмін інформацією, а й можливість використовувати знання інших та ділитися своїми, тим самим зберігаючи їх в організаційному сховищі знань.

Поняття інституційної пам'яті О. Кюн та А. Абеккер пов'язують саме з інформаційними технологіями та презентують його у більш вузькоспеціалізованому значенні, характеризуючи як комплексну комп'ютерну систему, яка зберігає накопичені ноу-хау організації та інші активи знань і робить їх доступними для підвищення ефективності та результативності робочих наукомістких процесів. Успішний розвиток такої системи вимагає ретельного аналізу сформованої практики роботи і наявних інформаційно-технологічної інфраструктури. На переконання науковців, це важливо для забезпечення економічно ефективних рішень, які будуть прийняті самими користувачами і можуть бути удосконаленими в майбутньому [15].

Високо оцінюючи можливості сучасних інформаційних технологій, Б. Мільнер зазначає, що вони все ж таки не керують знаннями. Вони – найвищою мірою корисний інструмент, який допомагає людям в управлінні. Увага все ж таки завжди має бути сконцентрована на людях, на тому, як вони можуть генерувати знання, які найбільш відповідають інтересам організації, використання яких приносить ефект. Якщо не використовуються знання для досягнення стратегічних цілей, немає ніякого сенсу в їх накопиченні та розповсюдженні. Інформаційні технології дозволяють охоплювати величезний обсяг даних і програмувати використання інформації в прийнятній формі, можуть допомогти в зборі, організації та зберіганні інформації, співвідносити інформацію одного джерела з іншим, фільтрувати її [10, с. 14]. Текстові редактори, підкреслює М. Етвуд, можуть створювати добре відредаговані документи, однак з часом організація залишається з колекціями таких документів, які мертвим вантажем лежать на полицях або в електронних папках. Знання мають термін служби і лише людина може визначити їх актуальність. Однак, як зазначає дослідник, видалення інформації, що більше не є актуальною, – справа набагато складніша, ніж етап збирання такої інформації [14].

Як і в будь-якій організації, в органах державного управління застосування інформаційних технологій сприяє формуванню і розвитку інституційної пам'яті. Так, враховуючи результати всебічного аналізу інформації про потреби клієнтів, які звертаються до Контакт-центру Міндоходів (щорічно понад 1 млн. звернень), необхід-

ність мінімалізації витрат часу представників бізнесу на спілкування з державою та накопичений досвід в галузі надання інформаційних послуг, з 2013 р. діє Загально-доступний інформаційно-довідковий ресурс, який розміщено на веб-порталі Міндоходів України, а для працівників шляхом використання бази знань в корпоративній мережі. Уся інформація систематизована по тематиках: оподаткування; митна справа; єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування; електронний цифровий підпис. Функціонал ресурсу забезпечує можливість пошуку інформації по певному податку, напрямку діяльності, в т.ч. з використанням ключових слів, шляхом перегляду за певні періоди інформації, при цьому не лише по запитаннях-відповідях розміщених в Базі знань, але і по відповідях на письмові звернення, які були надані з використання Баз знань, назвах нормативних документів. Станом на 01.03. 2014 р. в розділі «Запитання – відповіді» було розміщено 17958 запитань-відповідей, в розділі «Нормативні та інформаційні документи» – 632 документи [7].

Неодмінним елементом формування інституційної пам'яті є постійне навчання працівників, підвищення їх кваліфікації. З переходом до інформаційного суспільства у держслужбовців з'явилася можливість одержувати відповідну освіту безпосередньо за місцем їх перебування (проживання) без відриву від основної діяльності та на основі використання сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій. В Національній академії державного управління при Президентіві України з 2003–2004 навчального року було запроваджено нову форму навчання – заочно-дистанційну, яка здійснюється за допомогою системи дистанційного навчання «Прометей». У регіональних інститутах підготовка магістрів за заочно-дистанційною формою навчання за спеціальністю «Державне управління» почалася з 2006 р.

☞ Інституційна пам'ять – це здатність організації користуватися накопиченими знаннями. Основний критерій для віднесення знання до складу інституційної пам'яті в органах державної влади – це його актуальність, можливість застосування та практичного використання за рахунок технологій безперервного оновлення та поповнення знань. Використання новітніх інформаційних технологій для зберігання та вилучення знань в організаціях можуть зробити поняття інституційної пам'яті більш актуальним. Пошукові системи і бази даних можна розглядати як механізми пошуку та зберігання, що частково нагадують або імітують здатність людини пам'ятати. Проте сучасні інформаційні системи не можуть замінити можливості працівників, вони лише розширюють їх, стають посередниками в спілкуванні та можуть зробити організації менш залежними від окремих осіб. Детальний розгляд структури інституційної паняті допоміг визначити механізми засвоєння і збереження знань в органах державної влади, проте виявив і ряд проблем, які означили напрямки подальших досліджень у даній темі. Серед них: проблеми з трансформацією особистих знань в організаційні; питання, пов'язані з держслужбовцями, які генерують та використовують нові знання та проблеми, пов'язані з практикою розробки та впровадження моделі інституційної пам'яті в державне управління.

Література.

1. Аитов А. Н. Экология рабочего места в офисе [Электронный ресурс] / А. Н. Аитов // . – Режим доступа: <http://otipb.ucoz.ru/publ/2-1-0-505>.
2. Знання в управлінні розвитком компаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу: referatfolder.org.ua/content.php?c=economic_stuff&id=426&s=2.

3. Гаврилова Т. Управление знаниями как корпоративная стратегия автоматизации [Электронный ресурс] / Т. Гаврилова, В. Веремьев. – Режим доступа: www.big-spb.ru/publications/bigspb/km/uz_corp_strateg_autom.shtml.

4. Джерард П. Ходкинсон, Пол Р. Сперроу. Компетентна установка: психологічний аналіз процесу стратегічного менеджменту / пер. з англ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: biblio.royalwebhosting.net/strategicheskij-analiz-organizatsionnaya-38747.html.

5. Захарова Я. А. Сущность, подходы и инструменты управления знаниями / Я. А. Захарова, С. Е. Захаров // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2011. – № 2 – С. 133–139.

6. Интеллектуальный капитал, корпоративная память и Knowledge Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: zillion.net/ru/blog/343/intelliectual-nyikapital-korporativnaia-pamiat-i-knowledge-management.

7. Інформаційна довідка про Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс «ЗІР» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buhgalter911.com/ShowArticle.aspx?a=85417>.

8. Конспект лекцій з дисципліни «Економіка та управління знаннями» для студентів спеціальності 8.000014 «Управління інноваційною діяльністю» усіх форми навчання / Укладач Ю.М. Мельник. – Суми : Видавництво СумДУ, 2010. – 148 с.

9. Корпоративная память в системе PR-мероприятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vadimgalkin.ru/business-basics/torgovye-marki/1-korporativnaya-pamyat-v-sisteme-pr-meropriyatij/>.

10. Мильнер Б. З. Управление знаниями / Б. З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 178 с.

11. Ріпка Д. О. Формування системи управління знаннями підприємства / Д. О. Ріпка // Управління розвитком : зб. наук. робіт. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. – № 22. – С.37 – 39.

12. Стоунхаус Дж. Управление организационным знанием [Электронный ресурс] / Дж. Стоунхаус // Менеджмент в России и за рубежом. – 1991. – № 1– Режим доступа: www.mevriz.ru/articles/1999/1/790.html.

13. Шавкун І. Управління організаційними знаннями: підходи до розуміння сутності / І. Шавкун, Я. Дибчинська // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2013. – № 53. – С. 187–195.

14. Michael E. Atwood. Organizational Memory Systems: Challenges For Information Technology [Electronic resource] // Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences. – 2002. – Access Mode: www.hicss.hawaii.edu/HICSS_35/HICSSpapers/PDFdocuments/DDOML01.pdf.

15. Dan Kärreman. Knowledge management and “organizational memory” – remembrance and recollection in a knowledge-intensive firm [Electronic resource]. – Access Mode: www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olk/archive/olk3/papers/id312.pdf.

16. Kühn Otto. Corporate Memories for Knowledge Management in Industrial Practice: Prospects and Challenges [Electronic resource] / Otto Kühn, Andreas Abecker. – Access Mode: www.jucs.org/jucs_3_8/corporate_memories_for_knowledge/Kuehn_O.pdf.

17. Organizational Memory. Walsh and Ungson [Electronic resource]. – Access Mode: www.12manage.com/methods_walsh_ungson_organizational_memory_ru.html.