

МАКАЗАН

Євгенія Василівна
e.v.makazan@gmail.com

УДК 658.3:174:005.73:37

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ЗНАННЯМИ

THE ROLE OF CORPORATE CULTURE IN KNOWLEDGE MANAGEMENT

к.е.н., доцент, Запорізький
національний університет

Ця стаття підкреслює важливість організаційно-культурного контексту в ефективності програми управління знаннями. Розглядаються теоретичні основи і елементи корпоративної культури. Визначено сутність і необхідні характеристики організаційної культури для забезпечення успішного впровадження і реалізації програми управління знаннями.

Эта статья подчеркивает важность организационно-культурного контекста в эффективности программы управления знаниями. Рассматриваются теоретические основы и элементы корпоративной культуры. Определена сущность и необходимые характеристики организационной культуры для обеспечения успешного внедрения и реализации программы управления знаниями.

This paper highlights the importance of organizational and cultural contexts in the effectiveness of the knowledge management program. Theoretical bases and elements of corporate culture are considered. The essence and necessary characteristics of the organizational culture are determined to ensure successful implementation of the knowledge management program.

Ключові слова: корпоративна культура, управління знаннями, культура, орієнтована на знання, поведінка, цінності, система винагород

Ключевые слова: корпоративная культура, управление знаниями, культура ориентированная на знания, поведение, ценности, система вознаграждений

Keywords: corporate culture, knowledge management, knowledge-oriented culture, behavior, values, reward system

ВСТУП

Сьогодні корпоративна культура стає основним фактором успіху будь-якої компанії з точки зору продуктивності, завдяки підвищенню морального духу співробітників та заохоченню ділової етики. Культура підприємства охоплює спільні цінності всього підприємства.

Людський капітал є ключовим активом підприємства, що забезпечує стабільну конкурентну перевагу. У свою чергу корпоративна культура має значний вплив на можливість керування знаннями, і цей вплив може бути як сприятливим, так і перешкоджати. Таким чином, тип культури, який існує на підприємстві, має вирішальне значення для успіху управління знаннями. У зв'язку з цим постає необхідність визначити які саме цінності є сприятливими для забезпечення діяльності з управління знаннями.

Основи концепції управління знаннями досліджено у працях К. Вііга, Р. Руглеса, К. Джанетто та Е. Уїлера, М. Дженнекс, К. Фраппаоло. Особлива роль корпоративної культури у процесі управління знаннями підприємства відзначається у працях Е. Шейна, К. Камерон та Р. Куїнн, К. Шарпа та інших учених.

МЕТА РОБОТИ

Полягає у визначенні ролі корпоративної культури в управлінні знаннями. Виробленні комплексу операцій для створення сприятливого середовища для впровадження програми управління знаннями, шляхом визначення основних характеристик культури, орієнтованої на знання.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internetz питань корпоративної культури та управління знаннями.

При проведенні дослідження використано методи структурно-логічного аналізу, групування, порівняння та узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Тенденції світової економіки, поява нового її типу, в основі якого лежать знання, зумовлюють актуальність пошуку ефективних методів управління підприємствами. Теоретичною основою одного з таких методів є концепція управління знаннями, впровадження якої на практиці вимагає формування відповідної корпоративної культури.

Корпоративна культура - це сукупність загальних і стійких переконань, цінностей, норм, які розробля-

ються в компанії в часі. Вона підтримує порядок і закономірність в житті членів колективу.

На більш помітному рівні культура являє собою модель поведінки або стиль підприємства, які автоматично будуть наслідувати нові співробітники, беручи приклад з колег.

Корпоративна культура часто ігнорується менеджерами тому, що вона глибоко вкорінена. Моделі цінностей, поведінки і переконань настільки усталені, що їх дії стають автоматичними і несвідомими. Компоненти культури важко відслідкувати, оскільки вони невлітими, люди помічають культуру гостро, тільки коли стикаються зі змінами або відмінностями в тому, до чого вони звикли. Також, з огляду на антропологічні корені, більшість людей вважають корпоративну культуру як дану і незмінну. Таким чином, корпоративна культура або просто непомітна і не враховується як важливий фактор успіху, або ж сприймається як щось незмінне. В обох випадках будь-які трансформації корпоративної культури або використання її можливостей виключаються. Як результат корпоративна культура часто стає відсутньою ланкою, яка може забезпечити успішні інноваційні впровадження на підприємстві.

Кожне підприємство характеризується особливою сукупністю та співвідношенням елементів, які формують його унікальну культуру. Але виділяється сім загальних факторів формування культури:

- основні процеси виробництва;
- людський капітал та матеріальні ресурси;
- формальні механізми;
- стиль керівництва;
- соціальні відносини;
- технологія виробництва;
- зовнішнє середовище.

Кожен з цих факторів сам по собі є складним поняттям, і не залежить від інших. Але їх динамічна взаємодія формує корпоративну культуру.

Основні процеси виробництва – це основоположні процеси для кожного підприємства, серед них: збір інформації, прийняття рішень, обмін даними, виробництво продуктів або послуг і управління процесом роботи. Відбувається взаємний вплив виробничих процесів і інших факторів, що формують корпоративну культуру.

Людський капітал та матеріальні ресурси – це ресурси підприємства, такі як співробітники, завод і офіси, обладнання, інструменти, земля, інвентар і гроші, які використовуються підприємством для здійснення його діяльності. Це найбільш помітні і складні фактори, тому що їх якість і кількість визначають більшу частину культури і продуктивності підприємства.

Формальні механізми організовують завдання і окремих осіб. Вони включають в себе структуру підприємства і його процедури, правила і конкретні санкціоновані види поведінки.

Стиль керівництва полягає в цілях, завданнях, стратегіях, особистих якостях та взаємовідносинах керівників і визначається тим, як вони ставляться до співробітників, до себе та своєї роботи.

Соціальні відносини, які визначаються нормами і цінностями колективу. Такі компоненти, як відносини співробітників, чутки і неформальна організація, також є їх важливою складовою.

Технологія виробництва – основні технологічні процеси і обладнання, які використовують співробітники.

Зовнішнє середовище включає в себе сили за межами підприємства, які взаємодіють з ним. Цими силами можуть бути постачальники, ринки, конкуренти, системи регулювання, організована робоча сила та інші елементи поза підприємством. Вони впливають на цілі, ресурси і процеси підприємства.

Створюється культура зусиллями керівників та співробітників. Деякі зусилля свідомі і навмисні, коли певні цінності встановлюються з якоюсь метою. В інших випадках культура просто виникає з моделі поведінки, яка спланована несвідомо.

Керівництво на всіх рівнях підприємства допомагає розвивати культуру. Воно розпоряджається ресурсами, задає тон і контролює засоби впливу на результати виробництва. Керівники допомагають створювати культуру за допомогою:

- визначення базових цінностей;
- чіткого визначення місії і цілей підприємства;
- визначення ступеня індивідуальної автономії, в якому люди працюють окремо або в групах;
- структурування роботи для досягнення цілей відповідно до цінностей підприємства;
- розробки систем винагород, які зміцнюють цінності і цілі;
- створення методів соціалізації, які включають нових працівників в культуру і зміцнюють її для існуючих співробітників.

Керівництво має активно розвивати способи передачі культури всередині підприємства, щоб бути впевненим, що її приймуть співробітники. Корпоративна культура суттєво впливає на керівників і, дійсно, на всіх співробітників, в значній мірі визначаючи, як керівники сприймають події і як на них реагують.

Співробітники також вносять свій внесок в культуру, допомагаючи формувати і підтримувати цінності, які втілює в собі підприємство. Адже кожна людина, яка входить в колектив, поводить себе відповідно до власних моральних переконань і, сприймаючи або не сприймаючи загальну культуру, вона відповідним чином впливає на моральний клімат колективу.

Загальна картина корпоративної культури формується шляхом оцінки підприємства по кожній з наступних семи характеристик:

- індивідуальна автономія: ступінь відповідальності, незалежності і можливості для здійснення ініціативи, які мають окремі особи на підприємстві;
- обсяг заходів регулювання і нагляду, які використовуються для контролю і спрямування співробітників;
- підтримка: ступінь підтримки, уваги і сердечності, яку відчувають співробітники;
- ідентифікація: ступінь, в якій співробітники ідентифікують себе з підприємством в цілому, а саме

з їх конкретною робочою групою або областю професійної компетенції;

- продуктивність і винагорода: ступінь, в якій винагороди безпосередньо пов'язані з продуктивністю;

- конфліктна терпимість: ступінь стійкості до конфлікту і готовність бути відкритими і чесними по відношенню до розбіжностей;

- допустимість ризику: ступінь, в якій співробітників заохочують бути агресивними, передовими і піддаватися ризику.

Корпоративна культура є основним елементом управління знаннями і потужною силою. Це необхідно враховувати при впровадженні програми управління знаннями, оскільки вона впливає на те, як підприємство приймає і підтримує цю програму. Кінцевий успіх управління знаннями залежить від підтримуючої культури. Якщо управління знаннями має бути інтегрованим аспектом роботи підприємства, воно повинно стати інтегрованим аспектом культури.

Зазвичай нові програми накладаються на культуру, тобто вводяться і додаються до існуючої культури, а не інтегруються в неї. Іншими словами, культура не розглядається і не змінюється щодо її «придатності».

Якщо культура не підтримує управління знаннями, з'являються перешкоди і в кінцевому підсумку вони можуть зірвати успіх. Співробітники підприємства можуть продовжувати відвідувати семінари з управління знаннями та обміну досвідом, знову повертаючись до культури, що не підтримує їх. Через відсутність результатів підприємство приходять до висновку, що «управління знаннями не працює». У минулому ця відсутність уваги до культури або стратегії створення сприятливої культури не перешкоджала роботі підприємств. Це було пов'язано з тим, що у підприємств була дуже невелика конкуренція, і наголос робився швидше на отримання прибутку і збільшення виробництва. Небулореальної необхідності створювати постійну підтримуючу інфраструктуру і культуру для успіху в бізнесі.

Однак, сьогодні підприємства усвідомили необхідність управління знаннями та інформацією як найважливішим засобом досягнення стійкої ділової переваги. Впровадження формалізованої програми управління знаннями на підприємстві, як і будь-які інші коригування, вимагає культури, яка підтримує і живить програму.

Сьогодні відкрилися нові можливості у зв'язку з розвитком інформаційних технологій, створенням баз даних, появою Інтернету. У той же час управління знаннями не тотожне із застосуванням нових інформаційних технологій в управлінні. Найважливішою частиною управління знаннями виступають технології поширення, адаптації, конвертації і використання неявних знань, які тісно переплетені з емоціями, принципами, прихильністю та ін.

З'явилися зрушення від внутрішньої спрямованості управління знаннями, пов'язаного з традиційною концепцією інноваційного менеджменту, що має справу переважно з внутрішньокорпоративними НДДКР, до зовнішньої спрямованості, яка включає в себе маркетинг, взаємодію з клієнтами, бенчмаркінг,

обмін інформацією з зовнішніми контрагентами тощо.

Головна мета управління знаннями - це створення нових і більш потужних конкурентних переваг.

Менеджмент знань включає в себе наступні компоненти:

- стимулювання приросту знань;
- відбір і акумулювання значних відомостей із зовнішніх по відношенню до даної організації джерел;
- збереження, класифікація, трансформація, забезпечення доступності знань;
- поширення і обмін знань, в тому числі в рамках організації;
- використання знань в ділових процесах, в тому числі в процесі прийняття рішень;
- втілення знань в продуктах, послугах, документах, базах даних і програмному забезпеченні;
- оцінка знань, вимір і використання нематеріальних активів організації.

Корпоративна культура, орієнтована на знання, або культура знань – це особливий характер організаційної культури, що сприяє впровадженню управління знаннями в організації та забезпечує ідеальні умови для генерації і обміну ними. Формування корпоративної культури, що підтримує управління знаннями, має враховувати наступні операції:

- посилення уваги до людей;
- зменшення дистанції влади;
- зміцнення статусу, заснованого на досягненнях;
- впровадження інновацій;
- посилення колективізму;
- демонстрація відкритості навколишньому середовищу;
- використання управління знаннями при роботі зі змінами.

Окрім цих основних положень, важливу роль також відіграють: гнучкість ролей і посадових обов'язків, неформалізовані способи комунікації, володіння відповідною інформацією, необмежений доступ до джерел інформації і знань, відкритість, право на помилки, різниця думок, довіра, висока професійна компетенція, прагнення до досконалості, професіоналізм та креативність.

Управління знаннями стає провідним напрямом стратегічного менеджменту, який звертає увагу на ресурси, що стали сьогодні головними і в той же час менш ефективно використовуваними.

Управління знаннями стосується важливих моментів діяльності організації в постійно мінливому зовнішньому середовищі. Це управління дає єдиний, інтегруючий підхід до використання нових управлінських, маркетингових та інформаційних технологій, інноваційної активності та творчості людей. Менеджмент знань передбачає синергетичний зв'язок між технологічними та поведінковими аспектами в управлінні. Це відображає взаємозв'язок між явними і неявними знаннями. Явні знання - це ті, що можуть бути виражені у вигляді слів і цифр і які можуть передаватися в формалізованому вигляді на відповідних носіях. Неявні знання – це ті знання, які формалізуються і можуть існувати лише разом з його власником - конкретною людиною або групою осіб. Менеджмент знань – це робота з кожним видом інте-

лектуального капіталу окремо і в той же час з усіма його видами одночасно, що забезпечує необхідну комбінацію людського, корпоративного і споживчого капіталу.

Для успішного здійснення менеджменту знань необхідні наступні фактори:

- технологічна інфраструктура, що дозволяє за допомогою комунікацій ефективно переносити і поширювати знання;

- висока корпоративна культура, що сприяє переносу знань від одного працівника та підрозділу до інших;

- безперервне і кваліфіковане навчання персоналу.

Управління знаннями для кожної організації дає можливість:

- відповідати на вимоги клієнтів за допомогою більш ефективних інноваційних рішень і перешкоджати тому, щоб клієнти шукали ці рішення у конкурентів;

- втілювати інновації в продукти з тим, щоб посприяти їх клієнтам;

- використовувати інтелектуальні активи партнерів, здійснюючи спільну технічну, функціональну, галузеву експертизу;

- прискорювати навчання і передачу навичок для персоналу;

- економити ресурси за рахунок повторного використання одного разу знайдених рішень.

Управління знаннями – це не автономна, не самостійна активність, а невід'ємна частина корпоративної культури будь-якої організації. Управління знаннями можна визначити як мистецтво створювати вартість з нематеріальних активів організації, як цілеспрямований процес конвертації знань у вартість. Менеджмент знань призводить до змін в образі думки багатьох менеджерів, до відходу від багатьох застарілих, ортодоксальних підходів.

ВИСНОВКИ

Поширення цілісного і комплексного підходу до створення програми управління знаннями передбачає розуміння важливості і переваг управління знаннями для підприємства, а також ролі корпоративної культури в успіху його реалізації.

Формування корпоративної культури є складним процесом через її комплексність. Управління знаннями вимагає розгляду існуючих культурних чинників при реалізації належних оперативних рішень, а з іншого боку – означає необхідність формування належних культурних цінностей.

Проведений аналіз дозволяє вказати цінності і їх ознаки, посилення або введення яких, сприятиме процесу управління знаннями. Сформульовані на цій основі пропозиції можуть служити практичними підказками щодо напрямів вдосконалення корпоративної культури підприємства, відповідно до управління знаннями.

Список використаних джерел

1. Wiig K.M. Knowledge management foundations: thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use knowledge / K.M. Wiig. – Arlington : Schema Press, 1993. – 471 p.

2. Rugles R. The State of Notion: Knowledge Management in Practice/ R. Rugles // California Management Review. – 1998. – Vol. 40, No. 3. – P. 80–89.

3. Giannetto K. Knowledge Management Toolkit: A Resource for Creating Policy and Strategy, with Practical Guidance for Managing Knowledge at All Levels within the Organization / K. Giannetto, A. Wheeler. – Indiana: Gower, 2000. – 113 p.

4. Jennex M.E. Knowledge Management / M.E. Jennex // International Journal of Knowledge Management. – 2003. – No. 6. – P. 32.

5. Shein E. The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change / E. Shein. – San Francisco: Jossey-Bass, 1999. – 224 p.

6. Cameron K. S. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework / K.S. Cameron, R.E. Quinn. – San Francisco: Jossey-Bass, 2006. – 242 p.

7. Sharp C.A. Evaluation of "Organisational Culture" Change by Computer Aided Text Analysis / C.A. Sharp // Paper presented to the Second Annual Conference of the United Kingdom Evaluation Society, London, September 19–20, 1996. – P. 1–26.