

## УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК УМОВА ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

*У статті розглядаються проблеми корпоративної культури в контексті управління знаннями організації. Проводиться аналіз її основних компонентів, їхньої взаємодії та залежності від системи управління знаннями.*

**Ключові слова:** культура організації, управління знаннями.

*The problems of corporate culture in the context of knowledge management of the organization are discussed in the article. The main its components, their interaction and dependence on knowledge management systems are analysed.*

**Key words:** corporate culture, knowledge management.

За останнє десятиліття у діяльності бізнес-суспільства відбулися суттєві зміни. Вони були зумовлені також і появою нових технологій, які відкрили нові ринки для організацій і генерували велику кількість даних, які вимагають перетворення в інформацію, збереження та використання як знань. Людство входить у нову інформаційну цивілізацію, у якій головним капіталом стає інтелект, знання, професіоналізм і моральна зрілість людини. Вивести свою продукцію чи послуги на ринок швидше, з меншими затратами й ефективніше, ніж ваші конкуренти, ви зможете, тільки володіючи експертними знаннями в галузі процесів проектування, виробництва, маркетингу і збуту. Тому з кожним днем все більше компаній починають вважати такі знання своїми нематеріальними активами. Майбутнє будь-якої організації залежить від її здатності віднаходити, створювати, зберігати й розповсюджувати знання. Знання є цінним ресурсом, який багато організацій самі створюють, продають і отримують. Водночас, існування знань і, особливо, бажання ними ділитися – це питання корпоративної культури, яке потребує детального аналізу та дослідження.

Над проблемою управління знаннями, основними елементами, функціями та моделями цього процесу на сьогоднішній день працює велика кількість як вітчизняних, так і зарубіжних учених [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7]. Ними розроблено основні теоретичні положення і практичні рекомендації щодо планування та впровадження системи управління знаннями на підприємствах. Багато наукових праць присвячено і гуманітарній складовій процесу управління знаннями. Проте питання корпоративної культури в контексті управління знаннями розкриті недо-

статньо. Це стосується і вітчизняних організацій, чия культура має свою специфіку і особливий характер.

Мета статті – аналіз основних компонентів корпоративної культури вітчизняних підприємств як складової процесу управління знаннями.

Серед усіх ресурсів, які є вичерпними, сучасна наука про управління звернулася до знань тому, що лише вони є безмежними і зростають в процесі їхнього використання. Управління знаннями є відносно новим напрямом у менеджменті. Проте на сьогоднішній день багато компаній зі світовою славою впровадили цю систему й отримують вигоду, що вимірюється мільйонами доларів.

Управління знаннями є однією із основних концепцій управління, які впливають на сучасні тенденції розвитку бізнесу. Існує безліч визначень цього поняття, кожне з яких по-своєму правильно трактує відповідний процес. На нашу думку, управління знаннями – це процес, який передбачає нагромадження, обробку, синтез, зберігання та розповсюдження явних і прихованих теоретичних знань та практичного досвіду в організації як на мікро-, так і на макрорівні з метою отримання економічної вигоди. Правильне впровадження методик управління знаннями дає змогу визначити стратегію, що виражається у правильній постановці потрібних задач і ефективному їхньому вирішенню із максимальним використанням нагромадженого досвіду й сукупного інтелектуального потенціалу співробітників організації. Загальновідомо, що завдання ефективного управління знаннями складається із двох важливих складових: технологічної, яка передбачає використання сучасних інформаційних технологій, і гуманітарної. Дещо хибним є твердження, що для реалізації стратегії управління знаннями достатньо лише створення інформаційних мереж, баз знань із відповідним програмним забезпеченням. Набагато більшою у цьому процесі є частка гуманітарних технологій. Їхня роль полягає у тому, щоб створити умови, при яких ділитися знаннями в організації буде вигідно, а для передачі і використання знань буде сформовано корпоративну культуру організації і участі у спеціальних корпоративних заходах, спрямованих на передачу знань, а також культуру спільного доступу до даних – використання корпоративних баз знань.

Як зазначає В. Вінтонів, організаційна культура підприємств виявляється у системі цінностей, принципів ведення справ, зумовлених керівництвом підприємств, в етичних нормах та офіційній політиці, у підтримці традицій організації, у міжособистісних відносинах, практиці контролю за роботою персоналу, у чітких установах та ставленні до працівників підприємства в особливій внутрішній сфері підприємств – усе це соціальні сили, дія деяких із них зовсім непомітна, проте вони поєднують у собі і визначають поняття «культура організації» [2, 207]. Органі-

зацийна культура тісно пов'язана із стратегією і цей зв'язок досягається через структурні зміни. Ці зміни вимагають нових підходів до управління персоналом організації. Культура організації концентровано виражається у способі її організації. Чим досконалішим є цей спосіб, тим більше шансів у організації на виживання. Одним із можливих поглядів на організацію є представлення її у вигляді системи бізнес-процесів. В основу цих процесів покладено знання підприємства.

Створення ефективної культури знань передбачає усвідомлення важливості ролі людини як носія знань, і створення в людині зацікавленості в обміні знаннями. Соціальне середовище організації повинне відповідати вимогам управління знаннями. За умов існування корпоративної культури, яка спонукає до обміну знаннями, активний обмін інформацією і співробітництво відбуваються самі собою. Характер цієї культури багато в чому залежить від стилю лідерства компанії. Скажімо, якщо лідер завдячує своїм становищем винятково власній праці і нагромадженим знанням, то не слід чекати надто великих успіхів у сфері спільного використання знань. Це зовсім не означає, що в цьому випадку управління знаннями – безнадійна справа, але процес буде ускладненим, оскільки буде застосовано формальний підхід, коли недоліки корпоративної культури або роботи організації намагаються усунути за допомогою технічних вдосконалень. Одне із найважливіших завдань управління знаннями полягає в тому, щоб створити такі умови, при яких співпрацівники ділилися б своїми знаннями та досвідом за власним бажанням. Реальна вигода від обміну досвідом не викликає сумніву. Проте цілеспрямована організація самого процесу тягне за собою певні витрати часу і засобів.

**Розглядаючи організаційну культуру в контексті управління знаннями, можна виділити такі її компоненти, як: мотивація, довіра, передача досвіду й особисті контакти.**



**Рис. 1. Компоненти корпоративної культури в контексті управління знаннями**

В організаціях, де культивується участь в обміні знаннями, система стимулювання не обмежується матеріальною винагородою, яка, як правило, використовується протягом обмеженого періоду часу для досягнення конкретного результату. Стимулювання працівників у ширшому розумінні має довгостроковий характер і направлено на досягнення комплексних цілей. Стимули в цьому випадку можуть змінюватися від перспектив кар'єрного і професіонального росту до можливості користуватися загальним визнанням. В організаціях, де має місце природна взаємодія, якість роботи оцінюється, власне, з позицій загального блага. Ті, хто не вміє узгоджено працювати у своєму колективі або не беруть участі в обміні знаннями та спільному використанні знань в рамках своєї компанії, не можуть розраховувати на кар'єрний ріст або навіть на продовження контракту. І навіть якщо працівник відмінно себе зарекомендував як кваліфікований спеціаліст, на думку менеджерів, продуктивність його праці обмежена досягненням приватних цілей, позаяк він нехтує масштабнішими стратегічними завданнями.

Більшість співпрацівників, як правило, згодні брати участь в обміні знаннями при умові, що це буде приносити їм користь. Тому мотивація є наріжним каменем цієї проблеми. Інколи буває так, що те, що вигідне для організації, – абсолютно не вигідне для конкретного працівника. Це може обернутися великими втратами для організації. Система мотивації повинна передбачати і підвищення зарплати, і просування, залежно від того, як людина ділиться своїми знаннями. Вона також повинна підтримувати бажання людини постійно вдосконалювати свої знання. Кожна організація, яка прагне ефективно працювати, повинна створити таку культуру, щоб співробітник добровільно ділився своїми знаннями і був зацікавлений у їхньому примноженні. У результаті цього можна отримати синергетичний ефект, який зростатиме.

З метою мотивації до самостійного пошуку, формування та добровільного обміну знаннями корисним буде проведення різноманітних змагань і конкурсів між групами працівників з вивчення тих проблем, які цікавлять організацію. Але під час наступних змагань необхідно змінювати склад тієї чи іншої групи, щоб знання поступово передавалися. Такі заходи розвивають творчий потенціал людей, формують в організації середовище автономії і демократії, при якому персонал може вільно висловлювати свою думку і ділитися знаннями. Необхідно спонукати працівників до повторного дослідження вже вивчених тем. Це допоможе налагодити систему обміну ідеями, забезпечить глибоке розуміння проблем і стимулюватиме пошук нових шляхів

їхнього розв'язання. Реалізація цих заходів допоможе сформувати потрібну культуру знань в організації.

Водночас із теоретичними знаннями, велику цінність для організації має практичний досвід розв'язання тих чи інших завдань, що стоять перед її співробітниками. Система роботи з персоналом в організації є однією із її відмінних рис, які безпосередньо впливають на стиль роботи і, в кінцевому результаті, – на успішність бізнесу. Передача досвіду в організаціях є головним джерелом навчання персоналу всередині організації, оскільки лише так можна навчити початківця. Передавати досвід можна по-різному, у кожній організації є свої технології для цього, залежно від наявної корпоративної культури. Від того, наскільки ефективно цей досвід буде передаватися і розмножуватися, залежить майбутнє всього підприємства. Одним із найпоширеніших способів передачі досвіду, що використовується багатьма менеджерами, є делегування повноважень. Делегування – це доручення деякого завдання іншій людині, передача повноважень, довіри. Деякі завдання є настільки об'ємними, що не можуть бути розв'язані однією людиною. У таких випадках необхідно розподіляти роботу, тобто, делегувати її. Найважливішою метою такого делегування є передача досвіду. Делегування вимагає впевненості у собі і довіри до інших, до їхньої компетенції і уміння вчитися. При делегуванні керівник доручає співпрацівнику виконання завдання, звільняючи себе від безпосередньої участі у цій роботі. Водночас, керівник не звільняється від відповідальності за незадовільну якість роботи, яку виконав співпрацівник. Крім передачі навиків, метою делегування може бути ефективне виконання тих чи інших завдань, можливість керівника займатися іншими питаннями, що стосуються загального керівництва. Делегування часто зіштовхується із низкою проблем, які можуть виникати як з боку керівника, так і з боку співпрацівника. Щодо керівника – це, як правило, психологічні бар'єри, такі, як недовіра, небажання ділитися знаннями, страх, що підлеглий виконає завдання краще від нього. Інколи має місце невміння делегувати: незнання того, що делегувати і кому. Щодо співпрацівника, як правило, проблеми виникають через нестачу досвіду і кваліфікації, страху взяти на себе відповідальність. Для ефективного делегування необхідно: правильно вибрати людину, якій передбачається щось делегувати, передати завдання у повному об'ємі, забезпечити навчання відповідно до завдання. У процесі делегування слід контролювати виконання поставленого завдання.

Процес делегування вимагає і відповідного рівня довіри. Спеціалісти в галузі управління знаннями У. Букович і Р. Вільямс [1, 305] вважають, що довіра визначає перспективу співробітників компанії. Ме-

тоди управління знаннями створили певну напруженість між компаніями, які прагнуть отримати всі знання, якими володіють спеціалісти і співробітники, які розуміють, що, власне, завдяки своїм знанням вони зберігають за собою робоче місце. Найкращі програми в області управління знаннями приречені на провал, якщо співробітники організації не впевнені, що представлення знань, якими вони володіють, в дійсності збільшує, а не зменшує їхню цінність для організації. Організації, які будують відносини зі своїми співробітниками в контексті управління, розуміють: відвертість і чесність – найкращий спосіб отримати доступ до того, чим вони реально не володіють, – до індивідуальних знань.

Результати досліджень, проведених спеціалістами Harvard business Review [7, 102], вказують на існування двох видів довіри, що відіграють ключову (вирішальну) роль у процесі обміну знаннями: віри у доброзичливість і віри у компетентність. Як правило, коли ми говоримо про довіру, йдеться про віру у доброзичливість: ми віримо, що навмисно людина не завдасть нікому шкоди, навіть якщо у неї буде така можливість. Проте є інший вид довіри, який має важливе значення для розповсюдження знань, – це віра у компетентність. Тобто, ми віримо, що спеціаліст – носій знань – добре знає свій предмет. Довіра не завжди вимагає постійного спілкування, вона виникає і за умов нерегулярного спілкування. Тому, якщо людина впевнена у компетентності або доброзичливості свого співрозмовника, обмін знаннями відбувається як при «тісних», так і при «слабких» зв'язках.

Важливим елементом культури є також особисті контакти. Саме вони допомагають кожному співробітнику виконувати покладені на нього завдання. У міру того, як виконувана робота стає складнішою, співпрацівник з кожним разом все менше надіється на власні сили. Як правило, у виконанні роботи беруть участь і інші працівники. Якщо співпрацівники звільняються, організація втрачає дещо більше, ніж знання: вона втрачає і їхні контакти. Дослідження неодноразово показували, що міжособистісні відносини є ключовим джерелом інформації. Особа, яка пропрацювала в організації десять років, не може бути замінена іншою, навіть якщо та такої ж кваліфікації і без розриву мережі формальних і неформальних відносин. Їй потрібен час для встановлення відносин із новими колегами і завоювання довіри. Тому звільнення ключового працівника може негативно вплинути на структуру відносин і зачепити функціональні компоненти організації. Зв'язки між співпрацівниками організації можуть підтримуватися шляхом створення соціальних мереж, в основу яких покладено так зване «співтовариство практиків». Такі мережі виникають в організації

природним шляхом. Їхніх членів зближують професіональні інтереси й участь у робочому процесі. Вони діляться своїми знаннями, допомагають один одному виконувати завдання, але, що найголовніше, – їх зближує відчуття причетності до своєї групи. Організації повинні різними шляхами сприяти утворенню та розвитку таких груп. Саме вони зберігають цінні теоретичні й практичні знання про те, як розв'язуються ті чи інші завдання в організації і де люди можуть отримати потрібну їм інформацію.

Дослідженням особливостей формування та функціонування «співтовариства практиків» займалися працівники Е. Лессер і Л. Прусак [6, 121]. Вони зазначають, що такі співтовариства – колектив однодумців, члени якого регулярно спілкуються з метою обміну інформацією і отримання нових знань. Співтовариства практиків виникають у тому випадку, коли люди із подібними інтересами відчують потребу ділитися знаннями й отримувати нову інформацію. Вони формуються відповідно до професіональних навиків або захоплень. Поступово організації починають признавати значимість співтовариств. Вплив, який співтовариство здійснює на результати діяльності організації, деякою мірою пов'язаний з тим, що вони успішно розв'язують проблеми, характерні для традиційної ієрархії, у динамічних умовах віртуальної економіки. Співтовариства пропонують ефективні способи розв'язання неструктурованих проблем і обміну знаннями, в тому числі і за межами організації.

Працівники повинні не лише виконувати завдання, але й вміти ставити запитання про те, як їх виконувати на організаційному рівні. Навчання та обмін знаннями мають принципове значення для організацій, які хочуть отримати віддачу від процесу управління знаннями. Саме собою отримання і використання інформації у відриві від навчання та обміну знаннями між співпрацівниками призводить до появи великої кількості побічних продуктів, які не мають жодного корисного застосування. Навчання може бути поділене на дві частини: індивідуальне й організаційне. Ці дві частини взаємопов'язані. Процес індивідуального навчання пришвидшується через обмін інформацією, знаннями і відкритість, що стимулює появу питань, виникнення суперечок та дискусій. Індивідуальне навчання підтримується і пришвидшується обміном думками в групах. Обмін думками в групах використовується для перевірки ідей і переконань індивідуумів, перш ніж вони будуть перетворені в організаційні знання в процесі організаційного навчання. Тільки організація може створити контекст (культуру, структуру і інфраструктуру), який буде як сприяти, так і стимулювати навчання індивідуумів і груп. Організаційне навчання пов'язане зі створенням, збереженням, розподілом, передачею і координацією знань. Здатність організації розробляти й вдосконалювати базу знань залежить

від її системи управління знаннями. Для того, щоб сприяти навчанню, культура організації повинна породжувати такий клімат, у якому як індивідуальне, так і організаційне навчання і знання ціняться дуже високо. Ця культура повинна спонукати людей постійно піддавати сумнівам практику, що вже існує, до пошуку нових шляхів розвитку здібностей організації. Люди повинні винагороджуватися за спроби ведення бізнесу новими методами.

Процес навчання вимагає фінансових витрат і витрат часу. Окрім цього, навчання може бути і неефективним. У результаті можна втратити стратегічну перевагу в знаннях і інноваціях, які забезпечують підприємству конкурентну перевагу. В. Дресвянніков [4, 227] для розв'язання цієї проблеми пропонує такі чотири підходи. Перший – інтеграція підприємств із навчальними закладами, налагодження довгострокових зв'язків, цільова підготовка спеціалістів із урахуванням потреб організації. Другий підхід – організація навчання всередині підприємства. Цей напрям вимагає створення системи управління навчанням співпрацівників, організації матеріальної бази, підготовки викладацьких кадрів. Перевага цього підходу полягає в максимальній адаптації навчання до потреб підприємства, але він вимагає значних витрат. Третій підхід – це поєднання першого та другого підходів, що, у результаті, допоможе використати переваги, зробити процес навчання більш гнучким і адаптивним. Четвертий підхід ґрунтується на комерціалізації навчання, створенні спеціалізованих комерційних організацій, які б надавали підприємствам і організаціям послуги з навчання.

Водночас, культура повинна стимулювати розвиток знань. Культура навчання повинна виходити за межі організації і розповсюджуватися на систему організаційної кооперації і співпраці.

Сучасні організації повинні впроваджувати процеси й технології, які б сприяли розповсюдженню і спільному використанню знань. Організація має робити все для того, щоб пришвидшити потік інформації від одних людей до інших, і від окремих людей до всієї організації. Взаємне розповсюдження і використання персональних знань і загальних сприяє появі нововведень, що складають основу конкурентної переваги. Для того, щоб реалізувати цей процес, необхідно змінити організаційну культуру.

Ідея управління знаннями потребує подальшого розвитку та вдосконалення. Особливого аналізу вимагає методика оцінки знань персоналу, що і зумовлює актуальність майбутніх наукових досліджень.

#### *Література*

1. Букович У., Уиллямс Р. Управление знаниями: руководство к действию / У. Букович, Р. В. Уиллямс. – М. : ИНФРА-М, 2002. – XVI. – 504 с.



2. Вінтонів В. Організаційна культура та її вплив на структурні зміни на підприємствах / В. Вінтонів // Регіональна економіка. – 2001. – № 4. – С. 207.
3. Воронкова А. Е. Построение модели управления знаниями предприятия / А. Е. Воронкова, Р. Вечерковски // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 1. – С. 148.
4. Дресвянников В. А. Построение системы управления знаниями на предприятии: учебное пособие / В. А. Дресвянников. – М. : КНОРУС, 2006. – 344 с.
5. Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value / Составители: Эрик Лессер, Лоренс Прусак : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 248 с.
6. Коллинсон К. Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся организаций / К. Коллинсон, Дж. Парселл. – М. : Институт комплексных стратегических исследований, 2006. – 296 с.
7. Управление знаниями / пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 208 с. – (Серия «Классика Harvard business Review»)

УДК 5

Юрій ХОМОШ

## СУЧАСНА МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРА ПРИРОДООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*У статті представлена модель компетенцій менеджера природоохоронної діяльності з погляду екологічної культури, як сучасного підходу до управління природоохоронною діяльністю.*

**Ключові слова:** компетенції, система компетенцій, модель компетенцій, менеджер природоохоронної діяльності, екологічна культура.

*In the article the presented model of competences of manager of nature protection activity is from the point of view of ecological culture, as a modern going near a management nature protection activity.*

**Keywords:** competences, system of competences, model of competences, manager of nature protection activity, ecological culture.

Процеси розв'язання екологічних проблем людства, які вже давно характеризуються глобальним характером, вимагають нових підходів. Як зазначається у науковій літературі, розв'язати це завдання можна шляхом впровадження або поліпшення природоохоронних заходів на підприємствах, що є першочерговим джерелом екологічних проблем. Однак існує група науковців, які стверджують, що впровадження екологічно чистих та ресурсозберігаючих технологій не є достатнім заходом, оскільки без змін в управлінських технологіях, зокрема без запровадження менеджменту природоохоронної діяльності, усі попередні