

Олександр ПРОЦИК

аспірант кафедри менеджменту, публічного
управління та персоналу THEU

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ТА ЇЇ РОЛЬ В УПРАВЛІННІ ЗНАННЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах розвитку цифрової економіки зростає значення знань, інновацій та нових технологій у створенні стратегічних переваг і цінностей для управління організацією. Під управлінням знаннями в сучасній організації розуміють безперервний процес, який спрямований на створення, накопичення і використання знань в організації. Побудова ефективної системи управління знаннями вимагає ґрунтовного аналізу чинників, які її визначають. Одним із таких чинників є організаційна культура, дослідження якої в контексті вдосконалення управління знаннями останнім часом привертає увагу багатьох науковців та практиків. У цьому контексті модель Денісона використовується для дослідження розмірів організаційної культури, а моделі Конрада та Ньюмена використовуються для оцінки розмірів управління знаннями, процесом управління знаннями та співвідношення між ними [1].

Зараз організаційні знання швидко стають ключовою конкурентною перевагою в організаціях, забезпечуючи її стабільність на ринку, а управління знаннями є одним із напрямів зростання прибутковості та ефективності бізнесу в організаціях. Досвід багатьох організацій засвічує, що інвестиції в розширення знань на різних рівнях є вдалим рішенням. Разом з цим відсутність відповідних механізмів оцінювання та налагодження управління знаннями можуть бути перешкодою для реалізації цих інвестицій. Крім цього незважаючи на значний обсяг інформації та знань, а також використання нових інформаційно-комунікаційних технологій, в багатьох організаціях існують проблеми щодо інформаційного забезпечення.

Тому організаціям необхідно формувати середовище з обміну та передачі знань між працівниками та навчити їх колективній взаємодії. Менеджери також повинні визначити основні чинники, які впливають на процес управління знаннями, зокрема на організаційну культуру, яка охоплює цінності, переконання, припущення, способи прийняття рішень, а також корпоративну культуру в межах організації.

Для того, щоб ініціативи управління знаннями працювали на практиці, персонал організації повинен ділитися своїми знаннями з іншими. Керівники повинні запроваджувати організаційну культуру на загальному, колективному та індивідуальному рівнях. Це пов'язано із тим, що культура переважно розглядається на організаційному рівні, кожний колектив може мати свої

норми, цінності та корпоративний дух. На готовність працівників ділитись і отримувати нові знання впливатимуть ці колективні погляди. Це саме стосується й індивідуумів.

Таким чином, одним з основних аспектів організаційної культури, який визначає її вплив на обмін знаннями є питання взаємності [2]. Це стосується потреби індивіда сприймати поточну чи майбутню віддачу від знань, якими він поділився. Ця віддача може бути у вигляді компенсації у матеріальній чи нематеріальній формі, усвідомленням працівників того факту, що знання, якими він не володіє можуть бути надані йому від інших співробітників тоді, коли він потребуватиме допомоги.

Загалом, організаційна культура може впливати на процес управління знаннями через:

- роль, яку відіграє організаційна культура щодо ідентичності знань та її значення для організаційного управління;
- роль, яку відіграє культура у створенні взаємовідносин між людьми та знаннями організації;
- правила, які визначають, як знання потрібно використовувати в особливих ситуаціях;
- процеси створення, легітимації та поширення знань в організації [5].

Існує припущення, що 80% управління знаннями пов'язане з людьми та організаційною культурою і 20% – з технологіями управління знаннями [3]. Відповідно, нинішня культура в організації є життєво важливою для успіху управління знаннями. Важливою умовою передачі знань між працівниками в організаційній культурі є взаємодія людей, частка їх знань та ідей. Однак у цьому контексті необхідно дослідити два суміжні питання: по-перше, діапазон, в якому організаційна культура може впливати на ставлення людей до участі в інноваціях знань, по-друге, діапазон, в якому управлінські зусилля можуть створити позитивну та відповідну культуру знань. Разом з цим, хоча організації потребують формальної програми управління знаннями для досягнення необхідної прибутковості, їм потрібна координація з організаційною культурою, щоб ці програми були ефективними [1].

Роль організаційної культури в управлінні знаннями зростає в умовах цифрової економіки. Перед організаціями постають нові виклики, пов'язані з недооцінкою таких організаційних аспектів, як цифрова культура, креативне мислення, лідерство та лідерські компетенції, якість бізнес-моделей та стратегій, управління персоналом, комунікації тощо. У цьому контексті напрямами трансформації організаційної культури є запровадження employee-driven менеджменту (людиноорієнтованого підходу до управління –

безперервне навчання працівників та розвиток у них необхідних навичок), реалізація модульної платформи нового покоління для управління персоналом HRmaps тощо [6].

Таким чином ефективність системи управління знаннями залежить від швидкої та безпроблемної взаємодії людей всередині організації, підтримки інновацій та ідей між працівниками та делегуванням повноважень щодо прийняття рішень, коли це необхідно. При цьому справжнє розуміння організаційної культури та її складових на різних рівнях ієрархії організації може стати життєво важливим кроком для успішної реалізації управління знаннями. Намагання організації стати організацією, яка побудована на знаннях, будуть успішними, якщо в ній існуватимуть необхідні культурні характеристики для здійснення управління знаннями. Знання можуть створюватися та розподілятися в організації, якщо організаційна культура її підтримує. Крім цього, організаційна культура може бути використана як потужний важіль для посилення організаційної поведінки, заохочуючи персонал розуміти, пропонувати, а також використовувати нові ідеї для вдосконалення організаційних цілей.

Використані джерела

1. Ahmady G. A., Nikooravesh A., Mehrpour M. Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model // *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. – 2016. – Т. 230. – С. 387-395.
2. Davenport T. H., Prusak L. Working knowledge: How organizations manage what they know // *Ubiquity*. – 2000. – Т. 2000. – №. August. – С. 6.
3. Delong D. L. Fahey, Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge. *Management Academy of Management Executive*. 2000. Т. 14. С. 113–127.
4. Seyedyousefi N., Fard S. M. H., Tohidi F. The role of organizational culture in knowledge management. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2016. Т. 7. №. 5. С. 412–412.
5. Shafee R., Qaderzade H., Lavee H. Investigating the effect of organizational culture dimensions on establishing knowledge management in public organization based on Denison model. *Second international conference of management, innovation, Shiraz*. 2010.
6. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємств в епоху цифровізації економіки. 2019. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31605/ZE_2019_89.pdf?sequence=1&isAllowed=y.