

**Балог А. Г.  
Дворников И.**

*Одесский национальный университет им. И.И. Мечникова*

### **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ**

Создание соответствующей организационной культуры выступает первым условием успешности инициатив по управлению знаниями. В то же время сложившаяся на предприятии культура может служить и главным барьером на пути к этому. Не случайно, по-видимому, в перечне Европейских стандартов по управлению знаниями документ, посвященный организационной культуре, следует сразу же за общей рамочной концепцией. На сегодняшний день в компаниях явно различаются по крайней мере два подхода. В первом случае акцент делается на организации на предприятии профессиональных сообществ для создания знаний (практический подход), во втором — на собственно процессах работы со знаниями: создание, обмен, распространение и повторное использование в новых проектах (процессный подход). Процессный подход предполагает кодификацию и формализацию знаний на основе формальных процедур обработки с помощью соответствующих технологий (интранет,

хранилища данных, репозитории, инструментарий поддержки принятия решений, средства групповой работы). В таких компаниях разработаны специальные процедуры сбора, хранения и распространения явных знаний. Слабостью данного подхода, как отмечается, есть то, что он не очень эффективен, когда требуется «достать» неявные знания, а также то, что принуждает людей использовать фиксированные и подчас маловыразительные схемы. Практический подход в противоположность процессному предполагает, что значительное количество знаний организаций есть неявными, поэтому жесткие и формальные процедуры фиксации знаний не годятся для передачи понимания. Здесь акцент делается скорее на построении в компании такого рабочего окружения или создания сообществ практиков, где облегчаются процессы обмена знаниями и их усвоение. Сообщества выступают как неформальные группы людей, регулярно встречающихся для обмена идеями и передовым опытом [1].

В зависимости от типа сложившейся культуры одни предприятия больше тяготеют к первому типу, другие — ко второму. Особенности обоих подходов представлены в таблице.

Таблица	Описание проблем, которые были решены в результате внедрения системы	
	Процессный подход	Практический подход
Типы знаний	Явные знания, кодифицированные правилами, процессами и соответствующим инструментарием	Преимущественно неявные знания — невербализованные знания, которые трудно сформулировать явно и собрать
Способы передачи	Формальные процедуры и стандартные операции с акцентом на информационные технологии для поддержки создания, описания и передачи знаний	Неформальные группы специалистов, использующие общение в форме передачи историй успехов (storytelling) и импровизации
Выгоды	Обеспечивает структуры для оформления общих идей и знаний. Имеет значение для повторного использования знаний	Обеспечивает подходящее рабочее окружение для генерации и передачи ценных неявных знаний, свежих идей, а также предполагает ответственность за изменение окружения
Недостатки	Не годится для работы с неявными знаниями. Может ограничивать инновации и принуждать использовать фиксированные схемы мышления	Может оказаться неэффективным в смысле результата: чрезмерное накопление идей без какой-либо структуры, указывающей способ фиксации и применения знаний
Роль ИТ	Значительные инвестиции в ИТ для обеспечения работы с кодифицированными знаниями и повторного их использования	Умеренные инвестиции в ИТ для облегчения коммуникаций и передачи неявных знаний

(Источник: D. Lechner, M. Alavi, T. Kayworth, 2006)

Понятно, что любая организация была бы заинтересована максимально совместить оба способа, и если знания создаются в сообществах, то на уровне целой организации целесообразно их определенным образом фиксировать и накапливать. Для дальнейшего использования. В обоих случаях возникают одни и те же вопросы: каким образом культура влияет на подход организации (процессный или практический) к управлению знаниями? И более детально — как культура влияет на сами процессы создания, сбора знаний, их передачи и повторного использования? Многочисленные теории организации определяют несколько различающихся типов культур. **Бюрократическая.** В такой культуре существует четкая иерархия власти, и работа в высшей степени регламентирована и систематизирована. Предполагается, что

вся ответственность лежит на высшем руководстве (top-down management), в том числе и за создание и использование знаний организации. Такой взгляд, в общем, подходит для ситуации явных знаний. Но на нижних уровнях иерархии, где также создаются знания (причем преобладающими выступают как раз неявные), из-за отсутствия мотивации и подавления инициативы значительная часть знаний теряется. **Иновационная.** Этот тип культуры характеризуется как творческий, способствующий принятию рисков (bottom-up management). Управление знаниями во многом тяготеет к этому типу, здесь необходима высокая степень доверия и ответственности как со стороны руководителей, так и непосредственно исполнителей. Ввиду того, что создаваемые в такой модели знания достаточно автономны, требуется тесная кооперация и эффективные коммуникации между специалистами и руководством. **Поддерживающая.** В этом случае обеспечивается дружественное рабочее окружение, в котором сотрудники чувствуют себя комфортно и открыты к сотрудничеству. В компании разработаны специальные мотивационные процедуры, стимулирующие людей делать вклады в корпоративные базы знаний и получать вознаграждение за это. Ответственность за результаты работы распределяется практически поровну между руководством и специалистами (сочетание методов top-down and bottom-up management). Этот тип культуры сближает также процессный и практический подходы к управлению знаниями и способствует созданию виртуальных сообществ. **Японская модель.** В практике управления знаниями существует еще один тип организационной культуры, известный как «японская спиральная модель» (middle-up-down management). Японские компании стремятся создавать знания преимущественно в среднем звене управления посредством спирального процесса, вовлекающего высшее звено и конкретных исполнителей. Знания интерпретируются по-разному в зависимости от контекста, и менеджеры среднего звена ориентируют процессы создания знаний на полезный результат, обеспечивая соответствующую структуру удержания и передачи знаний для непосредственных исполнителей [2].

Существует также отличие в организационной культуре управления знаниями частного, государственного и общественного секторов. Для многих чиновников само понятие «управление знаниями» является барьером. Показательно, например, и различие в характере предпринимательского и политического рисков. Вместе с тем инициативы по созданию электронных правительств, а также программы партнерства между правительствами и бизнесом во многих европейских странах, поиски прагматических путей проведения изменений для повышения производительности труда и уровня жизни людей говорят о том, что заинтересованность сторон может дать позитивные результаты. Роль правительств в построении экономики знаний закреплена и в Лиссабонской стратегии: они должны обеспечить привлекательные условия, способствующие применению талантов для эффективной и творческой работы. Но для этого нужны изменения видения, стилей управления, поведения, преодоление барьеров в общении. Как известно, люди хотят простых ответов на сложные вопросы и более склонны изменять поведение других людей, чем свое собственное [3].

Культура компании практически всегда достаточно многолика, и в ней сосуществуют различные тенденции:

- индивидуальность vs. коллективность;
- непосредственность vs. дистанционность;
- ответственность vs. уклончивость;
- краткосрочность vs. долгосрочность;
- однообразие vs. плюрализм;
- нейтральность vs. эмоциональность.

Кроме того, в каждой организации существует своя культура обучения или культура изменений, определенная иновационная или технологическая культура, культура управления проектами, культура данного профессионального сообщества, культура отношения к персоналу. Несмотря на то что культурные различия внутри компании могут быть столь многочисленны, европейские организации, предприятия, университеты, эксперты предприняли попытку систематизировать общие черты такой организационной экологии, которая способствует созданию и распространению знаний. Менеджеры понимают, что работать с людьми становится все сложнее, особенно в ситуациях, когда речь идет об интеллектуальных ресурсах. Например, на форумах по управлению знаниями ITtoolbox время от времени даже появляется специальный термин для технологий работы со знаниями — «социальное ПО» (social software). Для успешного внедрения «социального ПО» на предприятии, как отмечается, требуется сделать упор скорее на таких двух ключевых факторах — людях и культуре, чем на собственно информационных технологиях. В таком же духе часто задают вопросы и менеджерам: хотели бы они и дальше следовать в управлении знаниями традиционному принципу, основанному на приказах и контроле, или следует искать более сбалансированный подход, учитывающий интересы и руководства, и работников знаний? Поскольку на самом деле ситуацию на предприятии во многом контролируют именно работники знаний, именно от них в конечном итоге зависит превращение организации из функциональной в предприятие знаний. Выгоды компании здесь очевидны: имея ответственных специалистов, которые сотрудничают друг с другом и делятся своими знаниями, обучают других, быстрее внедряют инновации, предприятие становится более конкурентоспособным и гибким. Верно также и то, что для одной компании ее лучшая практика приносит ощутимые результаты, а для другой — чужой опыт может оказаться малоэффективным ввиду различий в философии ведения бизнеса и организационной культуре. Большую популярность приобретает в последнее время концепция управления индивидуальными знаниями (Personal Knowledge Management). Этот подход еще более сфокусирован на соответствующих условиях и окружении, необходимых специалисту для продуктивной работы. Исследования показывают, что работники знаний составляют 25-50% трудовых Ресурсов развитых стран. Их опыт, практические и теоретические знания двигают компании к успеху [4].

*Список литературы:*

1. Энни Брукинг “Интеллектуальный капитал”, изд-во Питер, 2001.
2. Рассел Голдсмит “Вирусный маркетинг”, изд-во Баланс, 2009.
3. Роберт Пино “Корпоративное айкидо”, изд-во Питер, 2005.
4. У. Райс - Джонстон “тактический менеджмент”, изд-во Питер, 2006.