

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР УПРАВЛІННЯ ПОТОКОМ ЗНАНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Постановка проблеми. Організації взагалі, і навчальні заклади зокрема, не завжди не вміють ефективно використовувати власний інтелектуальний капітал. Часто в таких організаціях одна і та ж робота виконується двічі, а цінні можливості губляться, тому що співробітники не повідомляють про них один одному. Головна причина такого роду проблем криється в тому, що люди часто ставлять знак рівності між знаннями та інформацією. Інформацію можна зафіксувати і передати іншим, а із знаннями це зробити неможливо. Знання передбачають розумову активність і виникають тоді, коли інформація в свідомості людини накладається на його досвід [3]. Це можна викласти у вигляді наступних формул.

Освіта = Інформація → Перетворення → Знання

Знання = Думка (ідея, певна інформація) + Досвід

Отже, знаннями не можна управляти, лише обмінюватись ними. Окреслимо сучасні наукові засади такого обміну, спираючись на працю Френка Лейстнера [1].

Основний зміст. Зауважимо, що попри стійке застосування терміну "управління знаннями", відомого в освітній термінології, доцільніше використовувати термін "управління потоком знань". Згідно розповсюдженій помилці, для управління знаннями потрібні лише люди, озброєні відповідними технологіями. Насправді ж додатково необхідно організувати сам процес обміну знаннями, формувати особливу організаційну культуру, що стимулює обмін, і навчитися перерозподілу зусиль співробітників. За думкою Лейстнера, ефективність управління потоком знань на 70 відсотків залежить від корпоративної культури навчального закладу, на 20 відсотків – від організації процесу, і на 10 відсотків – від наявності технічних засобів. Лейстнер зазначає, що в основі управління потоком знань лежить потреба управляти поведінкою людини, а для цього потрібно набагато більше часу, ніж на реалізацію типового IT-проекту. Перше, з чого слід починати управління потоком знань, це трансформація корпоративної культури. Ефективність обміну знаннями багато в чому залежить від того, наскільки активно в цьому процесі беруть участь співробітники.

Керівникам закладів слід усвідомити, що знання не існують окремо від людей. При спілкуванні з персоналом управлінці повинні не тільки висловлюватись на підтримку ініціативи з управління потоком знань, а й роз'яснювати її сенс. Готовність керівників відповідати на питання, що хвилюють співробітників є одним з найважливіших факторів, що визначають корпоративну культуру. Люди повинні бути впевнені в тому, що зусилля, витрачені на напрацювання інтелектуального капіталу, не даремні.

Розглянемо фактори, що гальмують обмін знаннями.

- *Брак часу або нерозуміння важливості своєї участі.* Часто співробітники виправдовують своє небажання брати участь у програмі з обміну знаннями, посилаючись на брак часу. Це означає, що вони не розуміють пріоритетності обміну знаннями. Тому слід додатково переконувати таких співробітників щодо важливості взаємообміну знаннями та досвідом.

- *Необізнаність.* Іноді вчителі просто не знають, що обмінюватись знаннями один з одним є їх прямим обов'язком. Поки обмін знаннями не ввійде в звичку, співробітників слід привчати до участі в цьому процесі. Наприклад, в Фінляндії започаткований процес створення інтегральних програм навчання [2]. Такі програми розробляються командами вчителів, кожен з яких вносить власний внесок як за замістом, так і за методами викладання. На наших експериментальних майданчиках вчителі також намагались розробляти окремі спільні програми, розраховані на певну вікову категорію учнів. Тільки зацікавленість керівника навчального закладу з можливістю його авторитарного впливу на підлеглих

дозволяє запустити програму – опір вчителів зазвичай є достатньо сильним. Найчастішою причиною є думка, що інтеграція знань з іншими колегами не є обов'язком пересічного вчителя.

- *Нерозуміння співробітниками важливості своїх знань* для навчального закладу в цілому. Іноді люди вважають, що їхні методи не принесуть користі нікому, крім них самих. Аби вчителі почали цінувати свої знання, навчальний процес в організації потрібно зробити максимально прозорими. Крім того, корисно включати обмін знаннями в список штатних обов'язків і враховувати участь в ньому при проведенні атестацій.

- *Острах втратити владу, яку дають знання.* Іноді фахівці, які володіють знаннями, потрібними всім іншим (ІТ- фахівці: наприклад) намагаються таким чином утримувати власний авторитет та значущість в організації. Можливо, таким фахівцям слід нагадати, що в наші дні знання застарівають настільки швидко, що тримати їх при собі є ознакою намагання триматись за неактуальне минуле. Той, хто зацікавлений навчитись – знайде потрібну інформацію в інших людей. Але стосунки взаємодовіри та співробітництва будуть зіпсовані. Навпаки, обмінюючись знаннями, люди удосконалюються самі, та удосконалюють організацію в цілому.

- *Обмін досвідом* – процес складний сам по собі. Іноді керівники закликають підлеглих обмінюватись знаннями, а потім виявляються не в змозі знайти для цього необхідні ресурси – час, додаткові кошти, організаційну підтримку. Обмін знаннями забирає час і сили. Деякі вчителі готові обмінюватись тільки самими надійними знаннями, через що вони стають надмірно вимогливими до себе і оточуючих, а сам обмін сповільнюється.

- *Перешкоди на рівні організаційної структури.* Вільному обміну знаннями часто стають на заваді жорсткі бар'єри між окремими підрозділами – відділами, кафедрами, тощо. Для їх подолання цих бар'єрів важливо задіяти технологічні ресурси – сайт закладу, віртуальний навчальний кабінет співробітників, ресурс для внутрішнього організаційного інформаційного обміну й тому подібне, для організації всіх підрозділів в єдине ціле та формування інформаційної культури обміну знань.

Висновки. Незважаючи на те що структура знань радикально змінюється, люди, як і раніше, шукають доступ до потрібної їм інформації. Однак на зміну професійним знанням, валідність яких раніше підтверджувалась науковим співтовариством й фіксувалась на папері, з'являються знання нового типу, що створюються завдяки колективним зусиллям груп людей, а не окремих індивідів. Тому особливо важливим постає керування процесом обміну знань. При цьому слід пам'ятати, що новітні технології для обміну знань – це лише інструменти. Головна рушійна сила процесу обміну знаннями закладена в людях, в процесі міжособистісної взаємодії. Програма з управління потоком знань повинна бути якомога простішою. Не варто пов'язувати її з якоюсь однією технологією або дисципліною. Кожний навчальний заклад за роки свого існування реалізує безліч проектів, експериментальних програм. Кожна кафедра має власні цікаві напрацювання. Кожен ефективний вчитель має багаж «родзинок» вчителювання. Об'єднання всіх цих напрацювання під гаслом єдиного корпоративного «бренду знань», певної організаційної культури, вмотивує співробітників на подальші творчі пошуки й експерименти, й надаватиме колоритного забарвлення загальному іміджу навчального закладу.

Література

1. Leistner M. Mastering Organizational Knowledge Flow. How to Make Knowledge Sharing Work (Wiley and SAS Business Series)/Frank Leistner. – Wiley. – 2010.
2. Мерзлякова О. Л. / Різдвяна казка фінської освіти та реалії української школи / Олена Мерзлякова // Школа. Інформаційно-методичний журнал для заступників директорів навчальних закладів – Київ.: Вид. група «Шкільний світ», 2016. №2 (122) лютий – С. 86–89.

3. Merzliakova O.L. Information in a system of related terms // Merzliakova O.L. // Proceedings of IV International scientific conference "Perspective scientific research". Morrisville, Lulu Press., 2017. 250 p. – C. 165-168