

УДК 330.101

***К. А. Татаринов***

ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет», Иркутск,  
e-mail: tatarinov723@gmail.com

***С. М. Музыка***

ФГБОУ ВО «Иркутский государственный аграрный университет  
имени А.А. Ежевского», Молодёжный, e-mail: ignitmuz@mail.ru

***Н. Н. Аникиенко***

ФГБОУ ВО «Иркутский государственный аграрный университет  
имени А.А. Ежевского», Молодёжный, e-mail: anikienkonikolai@mail.ru

***И. А. Савченко***

ФГБОУ ВО «Иркутский государственный аграрный университет  
имени А.А. Ежевского», Молодёжный, e-mail: innasava2016@mail.ru

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА В ЭПОХУ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ**

**Ключевые слова:** организационная культура, индивидуализм, двухконтурное обучение, неявные знания, экономка знаний, избыток информации, инновации.

Организационная культура – это действенный регулятор поведения работников и ее значение в становлении и развитии организации трудно переоценить. Динамичный технологический прогресс и быстрые изменения заставляют искать инновационные управленческие решения. Учитывая уско-ряющуюся неопределенность в корпоративной среде, следует предположить, что подлинное участие сотрудников в выполнении профессиональных задач и достижении общих целей становится важной частью успеха компании. Чтобы компания реагировала на внешние воздействия все быстрее и быстрее, нужно, чтобы ее сотрудники не только учились быстрее, но и быстрее внедряли в жизнь инновацион-ные решения. Чем больше личная заинтересованность человека в корпоративном обучении и сотруд-ничестве при разработке новых бизнес-решений, тем выше шанс у компании сохраниться на рынке в условиях динамичной и непредсказуемой реальности. В статье область традиционного восприятия роли организационной культуры была расширена новым пространством, в котором культура и знания представляют собой факторы роста и развития компании, которую трудно отделить, но также трудно переоценить. Акцент сделан на взаимосвязи организационной культуры и процессов организацион-ного обучения и циркуляции организационных знаний.

***К. А. Tatarinov***

Baikal State University, Irkutsk, e-mail: tatarinov723@gmail.com

***S. M. Muzyka***

Irkutsk State Agrarian University named after A.A. Yezhevsky, Molodozhnyy,  
e-mail: ignitmuz@mail.ru

***N. N. Anikienko***

Irkutsk State Agrarian University named after A.A. Yezhevsky, Molodozhnyy,  
e-mail: anikienkonikolai@mail.ru

***I. A. Savchenko***

Irkutsk State Agrarian University named after A.A. Yezhevsky, Molodozhnyy,  
e-mail: innasava2016@mail.ru

## **ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE ERA OF THE KNOWLEDGE ECONOMY**

**Keywords:** organizational culture, individualism, two-circuit training, implicit knowledge, knowledge economy, excess information, innovation.

Organizational culture is an effective regulator of employee behavior and its importance in the formation and development of an organization cannot be overestimated. Dynamic technological progress and rapid changes force us to look for innovative management solutions. Given the accelerating uncertainty in the corporate environment, it should be assumed that genuine employee participation in fulfilling professional tasks and achieving common goals is becoming an important part of the company's success. In order for a company to respond to external influences faster and faster, it is necessary that its employees not only learn faster, but also implement innovative solutions faster. The greater a person's personal interest in corporate training and cooperation in the development of new business solutions, the higher the company's chance to remain on the market in a dynamic and unpredictable reality. In the article, the field of traditional perception of the role of organizational culture has been expanded by a new space in which culture and knowledge are factors of growth and development of the company, which is difficult to separate, but also difficult to overestimate. The emphasis is placed on the relationship between organizational culture and the processes of organizational learning and the circulation of organizational knowledge.

### **Введение**

Управление компанией в XXI веке сопряжено с большим риском, так как постоянные изменения, способствуют ослаблению традиционных инструментов, используемых для управления сотрудниками. Глобальная перспектива функционирования компании – это своевременное принятие мер, направленных на удовлетворение новых потребностей заинтересованных сторон и поиск инновации. Динамичное развитие информационных технологий влечет за собой модификацию моделей управления и заставляют искать инновационные управленческие решения, предвидеть изменения, импровизировать и экспериментировать [5]. Бездействие, использование проторенных схем и медленное реагирование на рыночные сигналы безжалостно уничтожают даже крупнейших игроков. Такая неопределенность особенно влияет на сотрудников организации. Ключевой проблемой руководителей современных компаний являются эффективное использование и развитие интеллектуального капитала для получения конкурентного преимущества [1]. В компаниях, основанных на знаниях, интеллектуальный капитал – это ключевой фактор, влияющий на результаты деятельности всей организации. В то же время именно он наиболее устойчив к изменениям и негативно реагирует на факторы риска. Сопротивление изменениям может не только препятствовать достижению намеченных целей, но также может привести к саботажу. Однако в современных компаниях речь должна идти не о минимизации отвращения к переменам, а о создании атмосферы, открытой для них. Принимая во внимание то, что люди являются наиболее важным фактором организационного успеха, является необходимым превратить культуру организации в культуру, открытую для перемен.

Культура организации – это квинтэссенция человеческой стороны компании. В экономике знаний, где не хватает стабильности, а быстрый темп действий способствует возникновению новых и неизвестных угроз, культура перемен помогает достигать целей, несмотря на крайне неблагоприятные обстоятельства [2]. Ведь приобретение новых рынков, создание уникальных бизнес-моделей, установление временного сотрудничества и внедрение революционных технологий требуют только интеллектуальных и преданных делу сотрудников.

**Цель исследования** – указание способов изменения культуры организации для адаптации компаний к ситуации постоянных изменений, неопределенности и рисков, характерных для эпохи экономики знаний.

### **Материалы и методы исследования**

Теоретическую основу исследования составляют работы российских и зарубежных авторов по вопросам организационной культуры и экономики знаний. В процессе исследования использовался метод логического обобщения (для обоснования взаимодействия в организациях культуры и знаний). Графический метод использовался при построении двухконтурной схемы обучения, приводящей к созданию инноваций.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Одним из типов организаций, распространенных в экономике XXI века и осуществляющих свою деятельность в условиях неопределенности, постоянных преобразований и высокого риска, является пространственно-временная организация, характеризующаяся отсутствием материальных активов, удаленной работой сотрудников и опорой на коммуникационные технологии. Наиболее важными характери-

ками культуры в виртуальной организации как сообщества, которое функционирует не только внутри, но и снаружи являются: высокая вовлеченность сотрудников, привлечение талантов, большая сеть партнеров и импровизация в деятельности [14]. Общение основано на принципах непосредственности и быстрой обратной связи, что с одной стороны, сводит к минимуму «шума и помех», а с другой сокращает время принятия ключевых решений. Такая коммуникация возможна только на доверии, что способствует открытости риску и переменам. Эгалитаризм в таких организациях проявляется через сглаживание структур, неформальное общение и ротацию в командах. Навыки, которые нужны таким организациям сегодня – это креативность и групповой подход к решению проблем. Приобретение этих навыков никогда не было простым делом, поэтому развитие собственных сотрудников и привлечение талантов с рынка труда становится все более важной частью затрат.

Организационная культура играет роль своеобразной ДНК организации, так как нормы и ценности, разделяемые сотрудниками, формируют образ действий, восприятие окружающей среды и собственных сильных сторон. Организационная культура – это форма представления знаний и ее новая роль в постиндустриальной экономике обусловлена прежде всего огромным влиянием на динамику процессов знания в современных компаниях. Она формирует логику управленческих решений, в том числе и стратегических. Наука об управлении отличается от других наук, тем, что ее интересует результат управления, поэтому при рассмотрении организационной культуры следует прежде всего учитывать ее влияние на повышение эффективности работы организации. Важность организационной культуры для создания атмосферы истинной приверженности к работе сегодня обусловлена не столько поиском «файольевского духа», а сколько ростом важности индивидуальности в управлении. Индивидуализм – это лицо современности, а организационная культура определяет способность компании привлекать, удерживать и эффективно использовать потенциал талантливых индивидуалистов. Она также поддерживает специалистов в области знаний, которые применяют индивидуальные стратегии в обработке информации. Так как организационная культура – это фактор успеха во времена инди-

видуализма, то она должна давать большую свободу действий по поиску новых идей для амбициозных сотрудников. В связи с усилением изменчивости, сложности и непредсказуемости внешней среды возрастает роль непрофильных, редких и сложно определяемых ресурсов, придающий компании уникальность. От этих ресурсов сильно зависит потенциал инновационной реакции на ранее неизвестные бизнес-условия.

Организационная культура накладывается на стандартные решения, не только в виде узнаваемого внешнего образа, но и в качестве пропаганды конкретной миссии или стратегии [7]. Данный ресурс дает немедленные, четкие и измеримые результаты только после многолетней и систематической работы. Инновационная организационная культура – это лучшая стратегия реагирования на неопределенность окружающей среды [12].

Одним из фундаментальных наблюдений, является тот факт, что организационная культура формируется совершенно неосознанным образом в процессе решения практических проблем [9]. Топ-менеджмент и собственники организации всегда формируют какую-то культуру, но если этому не уделять должного внимания, то она может препятствовать реализации выработанной стратегии [13].

Когнитивные модели, популяризируемые среди персонала, являются компонентом содержания организационной культуры. Однако это неформальный процесс и говорить об управленческом контроле над распространяемыми идеями достаточно сложно. Схема двухконтурного обучения позволяет увидеть механическое влияние организационной культуры на познавательные способности компании (рисунок).

На первом цикле обучения происходит накопление опыта на основе допущенных ошибок и их исправления. Чтобы начал работать второй цикл обучения, первый должен работать очень динамично и создать достаточно большое количество опыта. На втором цикле новые полезные убеждения и опыт становятся новым компонентом «коллективного ума» компании и соответственно ее культуры. Если в основе организационной культуры лежат ценности коллективной работы и поиска инноваций, то оба цикла быстро создадут новые полезные убеждения. В противном случае результатом их «производства» будут сомнения и разочарования.

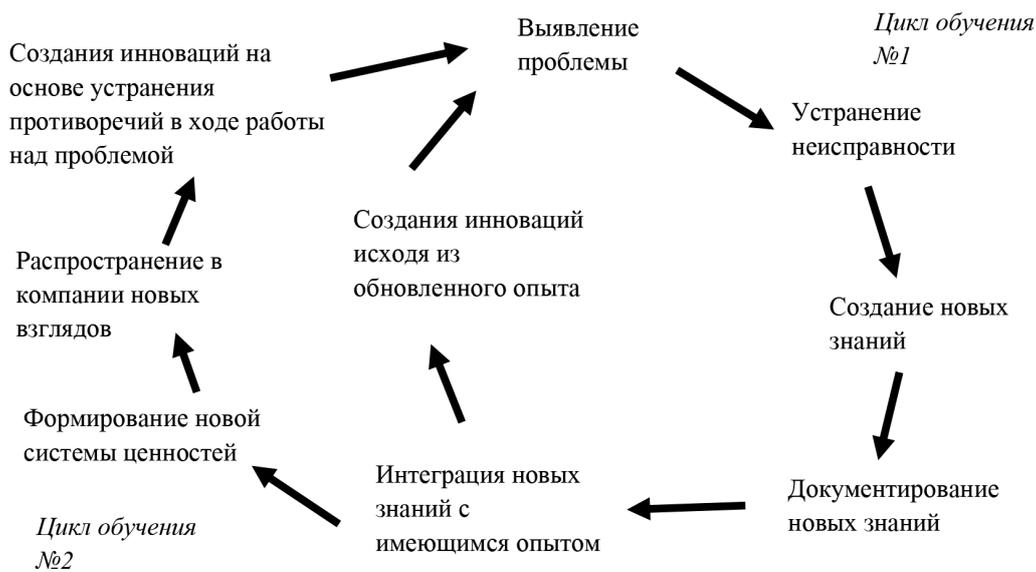


Схема двухконтурного обучения в компании для создания инноваций

Культура и знания переплетаются друг с другом. Организационная культура, как сжатый опыт сотрудников, представляет собой совокупность практических знаний, поддерживающих функции компании путем дополнения формализованных процессов.

Выделяют несколько форм культурного кодирования организационных знаний:

1. Культура как неявное знание. Такие знания не вербализованы и часто их вообще невозможно выразить. В реальной жизни в компании всегда существует таинственный и недоступный для людей элемент умственного взаимодействия между сотрудниками, позволяющий эффективно общаться «без слов». Скрытые знания являются результатом реализации второго цикла обучения, выражаются в действиях и лишь в небольшой степени могут быть кодифицированы [8].

2. Культура как насыщенное знание. Организационные мифы и легенды представляют собой закодированное сообщение ценностей, разделяемых в организации. Они служат основой для критической оценки любой ситуации, текущих решений и являются источником так называемого «организационного духа». Обычно такие знания не подходят для прямого использования, но являются контекстом для деятельности людей. Чем лояльнее сотрудник к своей работе, тем сильнее для него значение мифов и легенд, так как вместе с другими органи-

зационными атрибутами они определяют его идентичность.

3. Культура как встроенные знания. Большое количество знаний в организации воплощается в виде продуктов, технологий и инфраструктуру. Физические артефакты и символы (дизайн офиса, дресс-код, интерьер, используемые в компании сувениры и награды) легче поддаются изменению и адаптации [4].

Глубокая связь процессов познания с организационной культурой обусловлена самой сущностью знания, являющейся единством информации и ее интерпретации [3]. Для получения новых знаний сотрудники могут пользоваться профессиональной литературой, консультироваться с экспертами, участвовать в методических семинарах и выставках, а также с разной степенью вовлеченности участвовать в процессах кодификации знаний внутри компании. Любая аналитическая или проектная работа, которая заключается в преобразовании информации в знания обладает более высокой полезностью, чем запоминание и последующее воспроизведение информации. К ключевым вопросам, связанным с созданием знаний в компании относят ресурсы времени и денег, а также реальное участие сотрудников в процессах создания новых знаний. Кроме того, имеет значение открытость и готовность делиться знаниями. Ведь трудно ожидать каких-нибудь результатов от исследований, если сотрудники воспринимают свой

личный опыт с точки зрения «туза в рукаве». Создание знаний внутри компании состоит из процесса развития организационной памяти (перевод знаний из области контроля эксперта в область контроля компании) – запись знаний в информационную систему и процесса передачи знаний в те места организации, где они необходимы [10]. К факторам культурного характера, влияющих на ход этих двух процессов, относят: уровень доверия между сотрудниками как классический фактор успеха в экономике знаний, ориентация на максимально широкое использование информатики в обработке данных, система «ценообразования» знаний, разнообразие ментальных моделей поведения и терпимость к ошибкам и тем, кто ищет помощи от других [11]. Процесс использования нового знания является ключевым процессом, поскольку он касается фактического изменения реальности посредством применения новых знаний [6]. Без него предыдущие усилия, которыми управлять намного легче и проще, не имеют смысла. К негативным факторам, дестабилизирующим данный процесс можно отнести отсутствие доверия к источнику знаний, низкий приоритет поиску новых путей решения проблем, неодобрительное отношение руководства к ошибкам и неудачам и оборонительная позиция по отношению к любым новым технологиям. Сложные отношения между знаниями и организационной культурой вызваны избытком информации, предоставляемой с огромной интенсивностью через широкий спектр каналов от официальных писем государственных органов до слуховых спекуляций исключительно в доверительном кругу сотрудников. Такой «информационный смог»

указывает на множественность информационных источников с большой проблематичной ценностью.

### Заключение

В заключение следует сказать, что роль организационной культуры как важного фактора успеха компании в XXI веке сильно возросла. Во-первых, это связано с ростом роли нематериальных компонентов организации. Ведь никогда прежде процессы создания ценностей не были в такой значительной степени связаны с обработкой нематериального. Кроме того, приобрели важное значение процессы коммуникации и принятия управленческих решений, а также процессы создания и обмена знаниями. Участие культуры в этих процедурах гораздо весомее, чем в трансформации материальной реальности (добыче и переработке сырья, создания материальных продуктов и их распределении). Во-вторых, приоритетная роль знания в современной организации, создала специфическую область влияния культурных факторов на принимаемые стратегические решения. В-третьих, в организациях появились неформальные и незапланированные когнитивные явления, такие как создание чувства смысла или формирование внутреннего чувства идентичности к организации.

Проблематика организационной культуры сегодня к сожалению, не является фактором, серьезно воспринимаемым топ-менеджерами компаний. Однако, более глубокое понимание роли организационной культуры и более глубокое понимание ее повсеместного воздействия облегчат процесс адаптации к цифровым реалиям, сделав его более быстрым и эффективным.

### Библиографический список

1. Бондарь А.В. Трансформация человеческого капитала в экономике знаний // Белорусский экономический журнал. 2023. № 4 (105). С. 83-92.
2. Демидова Е.В. Модель взаимосвязи мотивационной системы личности и организационной культуры // Baikal Research Journal. 2021. Т. 12. № 2. DOI: 10.17150/2411-6262.2021.12(2).25.
3. Кузюра А.В. Понятие «экономики знаний», ее основные черты и последствия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. № 5-1. С. 21-28.
4. Лапшина Е.А., Довбня Е.А. Особенности влияния организационной культуры на систему управления предприятием // Новое в экономической кибернетике. 2019. № 4. С. 224-233.
5. Пожарицкая И.М. Цифровой менеджмент: концепция или инструментарий? // Baikal Research Journal. 2021. Т. 12. № 2. DOI: 10.17150/2411-6262.2021.12(2).12.

6. Степанов А.А. Экономика знаний как объективный и неизбежный путь развития инновационного общества // Вестник Московской государственной академии делового администрирования. Серия: Экономика. 2011. № 2 (8). С. 70-76.
7. Столяров Н.О. Сущность организационной культуры как экономического понятия // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 5, № 12 (132). С. 60-66.
8. Токарев А.А., Изотова А.Г., Литвинова Н.А. Роль технологических образовательных проектов в развитии цифровой экономики // Global and Regional Research. 2020. Т. 2, № 2. С. 373-379.
9. Хабарова В.С., Коптева Л.А. Организационная культура в современном мире // Международный студенческий научный вестник. 2021. № 2. С. 155.
10. Хитрова Т.И., Хитрова Е.М., Пешкова О.В. Технологические аспекты концепции формирования единого информационного пространства современного предприятия // Известия Байкальского государственного университета. 2023. Т. 33, № 4. С. 735-743.
11. Цыренов Д.Д. Институционализация экономики знаний // Baikal Research Journal. 2016. Т. 7. № 2. DOI: 10.17150/2411-6262.2016.7(2).2.
12. Чижевская Д.С., Мальцева В.В. Понятия «организационная культура» и «корпоративная культура» // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2023. № 10 (76). С. 163-165.
13. Шишкин А.Н., Гришина С.А., Савина И.В. Значение и роль организационной культуры в управлении современной организацией // Вектор экономики. 2018. № 12 (30). С. 32.
14. Школьный Д.В. Особенности организационной культуры, ориентированной на результат // Образование. Наука. Научные кадры. 2019. № 3. С. 105-110.