

Оргісць О.М.

Запорізький національний університет

ОБМІН ЗНАННЯМИ МІЖ ДЕРЖАВНИМИ СЛУЖБОВЦЯМИ: ФАКТОРИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА ЙОГО ІНТЕНСИВНІСТЬ

Стаття присвячена проблемі збереження організаційних знань в органах державної влади. Оскільки надмірна плінність держслужбовців призводить до втрати цінного досвіду, актуальним завданням для керівників організацій державного сектору стає налагодження й управління постійним обміном знаннями всередині установи.

Підкреслено, що на індивідуальному та груповому рівнях обмін знаннями включає «пожертвування» знань, яке передбачає мотивацію працівників до активної комунікації з колегами, а також для консультацій із більш досвідченими службовцями та навчання в них (тобто збору знань). На організаційному рівні обмін знаннями може бути визначений як збирання, упорядкування, повторне використання й передача знань, заснованих на досвіді службовців, які знаходяться в організації та роблять ці знання доступними для всіх працівників. Наголошено, що, крім внутрішнього обміну знаннями в органах державної влади, велике значення має спілкування із зовнішнім середовищем: споживачами, органами місцевої влади, підрядними організаціями, зовнішніми експертами, партнерами тощо.

На основі широкого огляду досліджень було виявлено низку факторів, що впливають на поведінку обміну знаннями і які було застосовано для органів державної влади, класифіковано за трьома вимірами: індивідуальним, організаційним та технологічним. Серед індивідуальних факторів розглянуті внутрішня і зовнішня мотивація, можливість до вербалізації й екстерналізації знань, довіра, самоефективність індивіда тощо. Доведено, що організаційні фактори, насамперед, ґрунтуються на організаційній культурі, технологічні – на інформаційно-комунікаційних технологіях, які представлені не лише засобами інформації на основі комп'ютерів, різними методами вирішення управлінських завдань, а й новими формами діяльності управлінських структур, що полегшують та прискорюють внутрішні управлінські процеси в органах державної влади. Для кожного з цих факторів були визначені конкретні практики, деякі з яких уже застосовуються в державному управлінні.

Ключові слова: *індивідуальні фактори, мотивація, організаційні знання, організаційні фактори, технологічні фактори.*

Постановка проблеми. Будь-яка організація за час свого існування збирає і накопичує знання, які слугують основою інституційної пам'яті установи, і не користуватися ними буде, як мінімум, неправильно. Щоб отримати найбільшу віддачу від роботи, бути високоефективними – треба навчитися їх збирати, ділитися ними й застосовувати. Інституції примножують унікальні та корисні знання по крихтах, набуваючи дорогоцінний досвід, змінюються всередині разом зі змінами зовнішнього суспільно-економічного середовища. Саме на базі отриманих під час роботи знань і за умови правильного їх використання будується фундамент майбутнього успіху організації. За визначенням М. Армстронга, «управління знаннями – це те, як передати знання від тих, хто їх має, до тих, хто в них потребує, щоб поліпшити організаційну ефективність», мета обміну знаннями – це накопичення колективного досвіду

і розподілення його там, «де він може дати найбільшу віддачу» [1, с. 7].

Протягом останніх десятиліть як в академічному, так і в бізнес-середовищі дедалі частіше визнають, що ключовою умовою для створення інновацій, підвищення продуктивності та посилення конкурентної позиції організації чи компанії є інтенсивний обмін знаннями між співробітниками [13]. У кожній організації співробітники так чи інакше обмінюються досвідом. Цей процес може бути не систематичним і не організованим, але він є. Відповідно, актуальним завданням для керівників органів державної влади стає налагодження й управління постійним обміном організаційними знаннями всередині установи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема поведінки співробітників в обміні знаннями є актуальною і широко обговорюється в різних галузях науки. Обмін знаннями і корпоративну

пам'ять А. Журавльов і Т. Нестік [4] розглядають як об'єкти соціальної психології; А. Гапоненко [2], С. Михайлова та Д. Мінбаєва [21] аналізують знання як інтелектуальний ресурс підприємства в теорії управління, дослідження А. Сергєєвої та Т. Андрєєвої [13] присвячено впливу управлінських практик на обмін знаннями між педпрацівниками; управління знаннями в контексті модернізації публічного управління в Україні досліджує В. Козак [6].

Безпосередньо дослідженню індивідуальних та соціальних факторів передачі і обміну знаннями в організаціях присвячені праці іноземних дослідників: О. Кірілкіної [5], Т. Нестік [7], С. Пітер, Л. Матіассен та В. Вайшнаві [10], Д. Поцелуєва [12], А. Кабрера, В. Коллінс, Ж. Сальдага [14], В. Чау та Л. Чан [15] та інших [16–20; 22–31]. Однак поза увагою науковців лишився розгляд бюрократичних факторів, які перешкоджають обміну знаннями між службовцями і більш прибутковому державному сектору.

Постановка завдання. Мета статті – дослідити фактори, які впливають на інтенсивність процесу обміну знаннями між державними службовцями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Обмін знаннями вважається важливим процесом соціальної взаємодії в організаціях [4; 13; 17; 26; 27] і відбувається на індивідуальному, груповому або організаційному рівнях. На індивідуальному та груповому рівнях обмін знаннями включає «пожертвування» та колекцію знань [5; 7], що передбачає мотивацію працівників до активної комунікації з колегами, а також для консультацій із більш досвідченими службовцями та навчання в них (тобто збору знань). На організаційному рівні обмін знаннями може бути визначений як збір, впорядкування, повторне використання та передача знань, заснованих на досвіді, які знаходяться в організації та роблять ці знання доступними для всіх працівників [4]. «Обмін знаннями призначений для перетворення особистих знань на організаційні знання» [26]. Організацію С. Шудло порівнює з живим організмом, в якому система інформаційного обміну розуміється як кровоносна система: забезпечує харчування, оновлення, своєчасне очищення від застарілого і непотрібного, – і це комфортні умови для росту і розвитку [8]. Але якщо прагнення до спілкування властиве людині, то бажання ділитися своїми знаннями необхідно виховувати [12].

Обмін знаннями дуже важливий і необхідний як для молодих працівників, так і досить

досвідчених. По-перше, це змога кількох працівників розширити свій кругозір і дізнатися нові способи, підходи до однієї і тієї самої проблеми або питання. По-друге, це відмінна можливість зайнятися прикладною методикою і розробити особисті методи та прийоми з розв'язання певних питань або проблем [11]. При інтенсивному обміні знаннями між співробітниками, як наголошують А. Сергєєва та Т. Андрєєва, організація виграє коштом більш ефективного використання вже апробованих рішень, підвищення кількості та якості нових ідей, а також збереження знань всередині закладу в разі звільнення співробітників [13].

Універсального й однаково ефективного способу організувати інформаційний обмін не існує, для кожної організації і команди він свій. Ефективний той спосіб, який органічно вбудовується в робочий процес, базується на звичних для службовців способах взаємодії і забезпечує рівний доступ до знань усім учасникам процесу. Багато інструментів обміну знаннями за своєю природою такі, що їх застосування затверджується на рівні організації, однак є безліч ситуацій, коли розв'язання конкретної проблеми виходить за традиційні для організації рамки [10]. Інструменти можуть бути адаптовані до контексту обміну знаннями, тому що одного інструментарію для підтримки обміну знаннями замало, необхідне поєднання кількох інструментів, їх перегляд і, можливо, заміна.

Протягом останніх років в управлінській літературі керівникам була рекомендована низка управлінських практик, які (теоретично) мають сприяти інтенсивності обміну знаннями між співробітниками [4; 6; 7; 10; 13]. При цьому під управлінськими практиками в широкому сенсі розуміється набір методів, інструментів і способів, застосовуваних менеджерами для координації внутрішніх процесів і впливу на персонал для досягнення поставлених організаційних цілей [13]. Як «кращі практики» для управління обміном знаннями пропонуються, наприклад, створення корпоративних бібліотек і баз знань, в які співробітники можуть вносити свої напрацювання, поради та рекомендації, система наставництва, організація тренінгів та навчальних заходів за участю експертів, виплата премій за надання знань (наприклад, за поширення власних напрацювань через корпоративний портал), внутрішньокорпоративні форуми та блоги, сесії «мозкових штурмів», спільноти практиків [7; 13], створення банку прикладів позитивного досвіду

розв'язання проблемних питань, з якими стискаються в повсякденній роботі держслужбовці [6] і багато інших управлінських практик.

На перший погляд, аналогічні рекомендації виглядають досить обґрунтованими та правильними. Проте під час втілення цих практик у життя управлінці часто стикаються з тим, що багато із запропонованих інструментів передачі знань не працюють. Як вбачають дослідниці А. Сергеева та Т. Андреева, проблема багатьох досліджень і рекомендацій у галузі управління обміном знаннями полягає в тому, що вони нерідко засновані на хибному припущенні про те, що, якщо застосувати певний управлінський інструмент, то він автоматично приведе до бажаної поведінки співробітників: співробітники негайно почнуть ділитися знаннями. Разом із тим між управлінськими практиками та їх результатом, наголошують науковці, є вагома проміжна ланка – індивідуальні характеристики й психологічні установки співробітників. Відповідно, для пояснення того, чому втілення однакових управлінських практик призводить до різних результатів, необхідно розуміти, як рішення керівників і прийняті в організації інструменти обміну знаннями взаємодіють з індивідуальними характеристиками співробітників та їх відношенням до інновацій і як ця взаємодія зрештою впливає на їхню поведінку [13].

У зв'язку з тим, що питання обміну знаннями є предметом розгляду в різних галузях науки, таких як загальний менеджмент, стратегічний менеджмент, теорія організації, кадровий менеджмент, інформаційні технології в менеджменті тощо, для пояснення інтенсивності процесу обміну знань в організації науковцями запропоновані різні підходи до визначення груп чинників, що впливають на його хід.

Так, Х. Ай-Чі та В. І-Шун виділяють трьома ключовими факторами обміну знанням в організації ставлення топ-менеджерів до знань як цінності, інноваційну бізнес-стратегію і суб'єктивну оцінку співробітниками рівнів невизначеності навколишнього середовища [19]. Дані інших дослідників указують на значущість соціального капіталу, накопиченого в організації: загальну цінність, внутрішню організаційну довіру і щільність соціальної мережі [20]. Дослідження, проведене А. Кабрера, У. Коллінзом і Е. Сальвадо, дав змогу їм вивести три основні групи факторів, що посилюють обмін знаннями: соціально-економічні, організаційні та психологічні. При цьому був встановлений взаємозв'язок між участю співробітників в обміні знаннями та низкою психо-

логічних факторів: особистісні властивості співробітників, їх оцінка орієнтації на обмін знань у колег та керівників, а також їх ставлення до системи управління знаннями, яка впроваджується в установі. Заслугує на увагу спостереження авторів, що зовнішнє грошове стимулювання співробітників справляє менш помітний вплив на обмін знаннями, ніж організаційно-психологічні характеристики самих співробітників [14].

Д. Поцелуєв впевнений, що ефективний процес обміну знаннями вимагає здійснення двох дій: забезпечення особи або групи (реципієнтів) потрібними знаннями і сприйняття цих знань реципієнтами. За першу дію значною мірою відповідає інфраструктура знання, друга може бути підтримана відповідною організаційною інфраструктурою, що включає соціальні та культурні аспекти. Однак, якщо питанням мотивації в організації не приділяється гідна увага, програма обміну знаннями приречена на невдачу [12].

Інші дослідження показують, що сама по собі установка співробітників на обмін знаннями може не переходити в конкретні дії, пов'язані зі зверненням до колег щодо їх знань або з передачею власних іншим. Причиною тому можуть бути як індивідуальні (наприклад, низька самоефективність, маккіавеллізм), так і групові соціально-психологічні фактори [7]. Низка досліджень вказує на важливу роль керівництва в процесах обміну знаннями: стиль лідерства і ставлення до знань як до цінності можуть впливати на готовність співробітників передавати свої знання і звертатися за порадою [24]. Як показує дослідження, проведене Б. Ренцль, довіра до керівництва знижує страх співробітників втратити статус незамінного фахівця і підвищує готовність документувати свої знання [28].

Науковці Т. Нестік і А. Журавльов виділяють індивідуальні, міжособистісні, групові, міжгрупові, інженерно-психологічні, організаційно-психологічні, економіко-психологічні фактори обміну знаннями в організації [4]. Детально розглядаючи групові фактори обміну знаннями в організаціях, Т. Нестік доходить висновку, що в основі обміну знаннями лежать ті самі соціально-психологічні механізми, що і в основі формування соціального капіталу: координація індивідуальних зусиль у вирішенні спільної задачі; ціннісний обмін; міжособистісна атракція і формування соціальних мереж, насамперед так званих «слабких зв'язків»; соціальна ідентифікація; формування міжособистісної довіри і її генералізація на групу та організацію; міжгрупова інтеграція

і диференціація; формування уявлення про спільність минулого і майбутнього членів групи. Обмін знаннями дослідник розглядає як сукупність міжособистісних і міжгрупових відносин із приводу звернення за знаннями й передачі знань в організації. Орієнтація особистості на обмін знаннями може бути різною, залежно від того, в кого знання запитуються або кому вони передаються – колегам, керівництву підприємства чи організації загалом. Найбільш вагомим груповим фактором обміну знаннями, як зазначає Т. Нестік, є рівень організаційної довіри [7].

Досить слушною є думка О. Кірілкіної, що обмін знаннями – це, як правило, обмін рівноцінними інтелектуальними ресурсами між інтелектуально рівними акторами. Якщо йдеться про здійснення ієрархічного, а не рівноправного інтелектуального зв'язку, то варто говорити про передачу знань донором, який володіє особливо цінними знаннями і досвідом, реципієнту, зацікавленому і вмотивованому оволодіти ними, але не здатному надати взамін такий інтелектуальний ресурс, який може зацікавити донора. Таким чином, виникає питання про мотивацію донора, його зацікавленості в передачі дефіцитного знання. Ця мотивація може бути зумовлена різними параметрами: аскриптивними, службово-зобов'язуючими, ціннісно-моральними, корисно-меркантильними [5].

У ґрунтовному дослідженні управлінських практик, які впливають на обмін знань, А. Сергєєва та Т. Андрєєва звертають увагу на рівень аналізу, без уточнення якого стає неможливо вивчати взаємозв'язок між управлінськими практиками, застосовуваними в організаціях, і індивідуальними характеристиками співробітників, тобто різними за джерелом походження факторами. Саме тому необхідно проводити межу між макрорівнем і мікрорівнем аналізу процесів обігу знань в організації. Макрорівень, зазначають вони, включає управлінські практики ("governance mechanisms"). До таких практик належать формально застосовані в організації інструменти, що знаходяться у сфері контролю керівників і використовуються ними для координації організаційних процесів, наприклад організація системи винагород, проектування роботи, дизайн організаційної структури, стандартні операційні процедури, інформаційні системи та ін. Ці макрофактори, своєю чергою, взаємодіють із факторами мікрорівня, а саме з індивідуальними характеристиками співробітників в організації. Для вирішення проблем із теоретичною підставою виділення груп факто-

рів і розподілення їх між аналітичними рівнями А. Сергєєвою та Т. Андрєєвою була запропонована модель, що пояснює трудову поведінку індивіда загалом (зокрема, активність в обміні знаннями на роботі) трьома блоками факторів – мотивацією індивіда до діяльності, його здібностями до здійснення цієї діяльності та наявними для цього можливостями [13].

Отож, огляд літератури визначив широкий спектр факторів, що впливають на поведінку співробітників щодо обміну знаннями в різних організаціях, при цьому вони частково перетинаються, часто автори не пропонують підстав для систематизації цих факторів, а також застосування висновків досліджень до практики. На основі широкого огляду якісних та кількісних досліджень ми виявили низку факторів, що впливають на поведінку обміну знаннями і які ми можемо застосувати для органів державної влади, класифікувавши їх за трьома вимірами: індивідуальним, організаційним та технологічним.

Індивідуальні фактори. Концепція мотивації до обміну знаннями працівників часто обговорюється з використанням теорії самовизначення [29], яка ґрунтується на прийнятті того, що люди активні, націлені на розвиток, схильні організувати і спрямовувати свою діяльність, жадають знання, вдосконалюють власні вміння і розвивають власні здатності. Багато людей володіють позитивними, стійкими характеристиками, але також відомо, що людський дух може бути частково скутий, почасти зруйнований і люди в такому разі потребують умов, які сприяють розвитку людського потенціалу та спонукають до дії.

Науковці розрізняють два типи мотивації, що ґрунтуються на різних цілях, причинах, які породжують дію:

– внутрішня мотивація стосується мотивації, яка зумовлена інтересом чи задоволенням від виконання самого завдання або насолодою від допомоги іншим. Вона існує всередині особистості, а не залежить від будь-якого зовнішнього тиску чи винагороди: «Я роблю це тому, що мені це подобається» [13]. Іноді внутрішня мотивація може бути зумовлена аскриптивними параметрами (наприклад, підготовка «свого» наступника на власну посаду перед виходом на пенсію чи підвищенням), ціннісно-моральним аспектом (бажання фахівця з великим досвідом роботи передати свій досвід новому поколінню) [5]. Ще одним переконливим аргументом внутрішньої мотивації обміну знаннями є те, що знання застарівають. Оскільки час знецінення знань скорочується, цінність знань

держслужбовців зменшується. Стає вигідним обмінятися знаннями з колегами, поки свої власні знання не знецінилися. Крім того, керівники органів державної влади самі мають охоче ділитися знаннями, показуючи тим самим приклад зацікавленості в професійних, компетентних підлеглих;

– зовнішня мотивація, з іншого боку, є спонуканням до діяльності, і заснована на очікуваних зовнішніх вигодах, з якими індивід асоціює свою поведінку, наприклад грошовою винагородою, офіційним визнанням, просуванням по службі тощо: «Я роблю щось, тому що хочу отримати винагороду» [16; 29]. Зовнішня мотивація, як правило, заснована на зіставленні затрат (зусиль) та вигоди (винагороди), пов'язаних з обміном знаннями. Якщо отримана користь перевищує або дорівнює вартості затрат, відбудеться обмін знаннями. Як наслідок, багато організацій запровадили систему винагород за мотивацію працівників до обміну знаннями [31].

Поділ мотивації на внутрішню і зовнішню важливий з управлінської точки зору, бо можливості керівника впливати на різні види мотивації для підвищення ефективності діяльності співробітника сильно різняться. Зовнішня мотивація, по своїй суті, знаходиться у сфері прямого впливу керівника органу державної влади, які можуть управляти нею, використовуючи різні форми заохочення. Внутрішня залежить лише від індивіда, тому вона важко піддається зовнішньому впливу. Проте службовці, які мають внутрішню мотивацію, частіше беруть участь в обміні знаннями, а також працюють над вдосконаленням своїх навичок, що можуть підвищити їхні можливості та продуктивність праці [16].

Серед індивідуальних факторів, які впливають на наміри щодо спільного використання знань, варто зазначити можливості індивідів щодо обміну знань: вміння спілкуватися з колегами на професійному сленгу, вміти доступно передавати свій досвід новачкам, здібність до вербалізації і екстерналізації знань, якими вони володіють. Окреме місце серед факторів обміну знаннями займає самоефективність індивіда, яка визначається як «віра у свої можливості організувати та виконувати план дій, необхідний для управління перспективними ситуаціями» [18; 5; 11].

Довіра також була визнана фактором, що впливає на обмін знаннями. Цей чинник може розглядатися як на індивідуальному рівні (міжособистісна довіра), так і на організаційному або міжгрупових рівнях [17; 15; 26]. Довіру можна визначити як переконання, що інша сторона поводитиметься

так, як від неї очікують, і не скористається ситуацією для власного зиску [18]. Соціальна довіра впливає на взаємодію між працівниками, оскільки вони хочуть навчитися один від одного, ділячись знаннями [15]. У зв'язку з тим, що останнім часом дедалі більше держслужбовців приєднуються до професійних вебспільнот задля вирішення проблемних питань, варто розглянути фактори, які впливають на довіру до товариств, члени яких спілкуються в інтернет-просторі. Так, довіру можна класифікувати як довіру, засновану на економії, довіру на основі інформації та довіру на основі ідентифікації. Довіра на основі економіки (наприклад, приєднання до віртуальної спільноти) економить час та витрати на отримання інформації, а також покращує власні професійні можливості. Довіра на основі інформації стосується безпеки особистої інформації через змогу використовувати вигадане ім'я користувача та довіру щодо того, що спільною інформацією не будуть зловживати. Довіра на основі ідентифікації стосується можливості вільного обговорення особистих питань, на які працівник очікує конструктивної відповіді [27].

Організаційні фактори. Організаційна (корпоративна) культура стосується цінностей, переконань та системи прийомів і правил, які можуть заохочувати або перешкоджати створенню та обміну знаннями в межах організацій [21]. Кожна організація має унікальну культуру, яка відображає ідентичність організації у двох аспектах: видимому і невидимому. Видима культура охоплює підтримувані цінності, місію та філософію організації, яка розвивається з часом. Невидима частина стосується норм і цінностей працівників, які керують їхніми поведінкою та діями [25].

Незаперечним фактом є те, що організації мають підтримувати та заохочувати своїх співробітників до обміну та створення знань. Організаційна культура є визнано важливим фактором для впровадження управлінських практик, які допомагають створенню організації, що навчається. Організаційна культура та дружні стосунки між працівниками можуть також формувати їх мотивацію передавати свої знання. Попередні дослідження показали, що є багато факторів, які заохочують обмін знаннями та надають стимул для прийняття нових способів спілкування через соціальні медіа, серед яких найбільш важливими є системи навчання та винагород [13; 27], підтримка керівництвом, визначення відповідальної особи [6]. При цьому дуже важлива перебудова свідомості співробітників організації, форму-

вання системного мислення [2]. В інших дослідженнях підкреслюється, що відсутність стратегії та нечіткі цілі діяльності організації або відсутність сприйнятих переваг для користувачів виступають перешкодами для обміну знаннями [22].

Отримані в дослідженнях дані дають змогу Т. Нестіку стверджувати, що готовність до обміну знаннями меншою мірою залежить від індивідуально-психологічних факторів і більшою мірою – від групових. У низці групових факторів обміну знаннями особливе значення має групова рефлексивність, під якою розуміється здатність групи до аналізу досвіду своєї діяльності [7].

Кілька авторів досліджували обмін знаннями в різних національних культурах [21; 22; 30]. У дослідженні, проведеному Дж. Лорінгом (2009), підкреслюється, що культура організації – дуже потужний чинник, який впливає на щоденну практику роботи. Знання також пов'язані із соціальними структурами та належністю до місцевих спільнот практиків. Лорінг встановив, що працівники, які належать до певних соціальних спільнот, мають тенденцію більше взаємодіяти між собою, ніж із несхожими працівниками. Крім того, в дослідженні науковця підкреслюється, що нерівність у статусі може бути головним бар'єром для обміну знаннями [23].

Звернемо увагу на те, що, крім внутрішнього обміну знаннями, в органах державної влади велике значення має спілкування із зовнішнім середовищем: споживачами, органами місцевої влади, підрядними організаціями, зовнішніми експертами, партнерами тощо. Організації, які використовують співпрацю з метою ознайомлення з найкращими практиками й отримання передового досвіду, більш ніж інші здатні досягти успіху в отриманні та підтримці конкурентної переваги. Спільні заходи спрямовуються на створення механізмів успішної передачі знань, технологій, обміну досвідом. Наприклад, Державна служба України останніми роками з метою отримання передового європейського досвіду співпрацює з різними закордонними інституціями та організаціями у сфері розвитку державної служби. Так, Національне агентство України з питань державної служби підтримує партнерські зв'язки в рамках меморандумів та угод про співпрацю з 13 іноземними партнерами, зокрема щодо удосконалення підходів в управлінні персоналом на державній службі, реформування системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та налагодження ефективної взаємодії державних органів

із громадськістю. У 2019 р. у НАДС впроваджувалося 5 проектів міжнародної технічної допомоги за підтримки урядів Канади, Швейцарії, Європейського Союзу та Туреччини [9].

Технологічні фактори. Технології визнані важливим фактором для управління обміном досвіду та знаннями в організаціях, оскільки знання в електронних сховищах є об'єктом, який може бути ідентифікований та перенесений на комп'ютерний носій. Використання технології в управлінській діяльності пов'язане з такими факторами, як функціональність, ефективність, зручність використання [6], економія часу та зусиль [25], націленість на потреби користувача [3; 5]. Проте беззаперечним фактором впровадження корпоративної інформаційної інфраструктури мають бути її достатня простота і зрозумілість для обміну та формалізації знань, координуючою частиною якої має стати центр знань. Під центром знань варто розуміти ресурс організації, що включає бази даних, довідники, результати аудиту знань, спільноти, портали знань, навчальні матеріали, практичні рекомендації та інші ресурси, які допомагають працівникам у знаходженні інформації і людей, що володіють необхідним знанням.

Репозиторії (сховища) контенту зберігають документовані знання в централізованій базі даних і використовуються для накопичення інформації в масштабах всієї організації. Вони допомагають застосовувати наявні знання в нових проектах і зберігати найкращі практичні рішення і методи у вигляді документально оформлених знань, отриманих за час минулих проектів, і, тим самим, сформувати базу знань організації з інформацією, що дозволяє «знати як» було зроблено те чи інше [10].

Соціальні мережі формують відносини, які сприяють обміну знаннями шляхом спілкування, обговорення і використання загальних практичних методів. Менеджери програмних проектів і члени проектних груп часто можуть шляхом неформальних відносин обмінюватися знаннями більш ефективно, ніж це дозволяють великі репозиторії знань. Люди отримують нові знання і можуть «дізнатися чому» варто зробити так, а не інакше, в особистих бесідах із фахівцями (або наставниками) в певних професійних областях.

Л. Розмеріта, К. Кірхнер та Т. Набет акцентують на тому, що з розвитком соціальних медіа, які часто використовуються поряд із соціальним програмним забезпеченням, в організаціях розширилися можливості для підтримки як особистого, так і колективного процесу управління знаннями.

Соціальне програмне забезпечення включає широкий спектр засобів комунікації, часто заснованих на інтернет-технологіях (наприклад, обмін миттєвими повідомленнями, текстові чати, сайти, форуми, а також соціальні медіа). Популярними інструментами соціальних медіа, якими користуються організації, є соціальні мережі, блоги, мікроблоги, Google Docs (безплатний мережевий офісний пакет), обмін відео тощо. Відповідно до звіту, опублікованого Deloitte, мікроблоги, блоги та соціальні мережі підтримують ідентифікацію досвіду, а Вікі (вебсайти) важливі для збереження організаційної пам'яті [27].

Україна нині взяла курс кардинальних реформ, серед цілей і завдань яких є підвищення ефективності роботи державних органів влади шляхом повсюдного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій. Нині кожен орган державної влади має власний офіційний вебсайт, функціонують електронні сервіси уряду, які дали змогу суттєво розширити канали взаємодії як громадян із державою, так і органів державної влади між собою, надали змогу держслужбовцям користуватися необхідною інформацією, розширювати свої професійні знання онлайн. Серед останніх інформаційно-комунікаційних розробок, наприклад, є впроваджена у 2019 р. національна система електронної взаємодії між державними органами «Трембіта» для автоматичного обміну даними. Міністерство цифрової трансформації України у грудні 2019 р. запустило в тестовому режимі бета-версію мобільного додатку «Дія» [3].

Національне агентство державної служби наприкінці 2019 р. відкрило вебпортал управління

знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями», який є державною спеціалізованою інформаційно-телекомунікаційною системою, що забезпечує доступ до безплатних інформаційних послуг у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників, посадових осіб місцевого самоврядування через інтернет. Функціональні можливості Порталу забезпечать створення довідників і баз даних, доступ до бібліотеки і нормативно-правової бази, наукових, навчально-методичних матеріалів із питань професійного навчання тощо [9].

Висновки. Для дослідження інтенсивності процесу передачі знань в органах державної влади запропоновано класифікувати фактори, які впливають на цей процес, за трьома параметрами: індивідуальними, організаційними та технологічними. Серед індивідуальних факторів найбільш вагомими є внутрішня і зовнішня мотивація, індивідуально-психологічні можливості індивіда тощо. Організаційна культура є визнано важливим організаційним фактором для впровадження управлінських практик, які допомагають створенню організації, яка навчається, та формуванню мотивації серед держслужбовців передавати свої знання. Інформаційно-комунікаційні технології не лише полегшують та прискорюють внутрішні управлінські процеси в органах державної влади, а й створюють інформаційний ресурс для користування та обміну інформацією та знаннями. Більш ґрунтовний розгляд цього напрямку актуалізує потребу дослідження краудсорсингу і поширення знань віртуальною спільнотою.

Список літератури:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. Санкт-Петербург : Питер, 2005. 832 с.
2. Гапоненко А.Л. Теория управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 336 с. URL: <https://urait.ru/bcode/432090> (дата обращения: 12.01.2020).
3. Держава у смартфоні. Стало відомо, коли відбудеться реліз додатку «Дія». URL: <https://tsn.ua/ukrayina/derzhava-u-smartfoni-stalo-vidomo-koli-vidbudetsya-reviz-dodatku-diya-1476447.html>
4. Журавлев А.Л., Нестик Т.А. Обмен знаниями, групповая рефлексивность и корпоративная память как объекты социальной психологи. *Психологический журнал*. 2010. Т. 31, № 3. С. 5–16.
5. Кирилкина О.В. Социальные факторы передачи знаний и обмена знаниями на примере российской бизнес-организации. *Вестник Самарского государственного экономического университета*. 2011. № 7. С. 15–23.
6. Козак В. Управління знаннями в контексті модернізації публічного управління в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 3. С. 43–48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2017_3_8.
7. Нестик Т. Групповые факторы обмена знаниями в российских организациях. *Приволжский научный вестник*. 2014. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gruppovye-factory-obmena-znaniyami-v-rossiyskih-organizatsiyah>

8. Обмен опытом внутри компании (2018). URL: <https://www.audit-it.ru/articles/personnel/a111/967717.html>
9. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-spivpracya>
10. Питер С., Матиассен Л., Вайшнави В. Пять ключей к обмену знаниями в проектах. URL: <https://www.osp.ru/os/2007/07/4391994>
11. Платошкина Л. Обмен опытом между сотрудниками (2016). URL: <https://jobs.ua/rus/articles/obmen-opytom-mejdu-sotrudnikami-10569>
12. Поцелуев Д.А. Факторы мотивации к обмену знаниями в организациях. *Вестник Самарского государственного экономического университета*. 2009. № 9. С. 84–86.
13. Сергеева А.В. Как управленческие практики влияют на обмен знаниями между сотрудниками? Результаты исследования в средних школах / А.В. Сергеева, Т.Е. Андреева. *Российский журнал менеджмента*. 2014. № 2. С. 115–146.
14. Cabrera Á., Collins W.C., Salgado J.F. Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journ. of Human Resource Management*. 2006. V. 17. Issue 2. P. 245–264.
15. Chow, W.S. and Chan, L.S. (2008) Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*. Vol. 45 No. 7. Pp. 458–65.
16. Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2000) The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. Vol. 11 No. 4. Pp. 227–68.
17. Hau, Y.S., Kim, B., Lee, H. and Kim, Y.G. (2013) The effects of individual motivations and social capital on employees’ tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*. Vol. 33 No. 2. Pp. 356–66.
18. Hsu, M.H., Ju, T.L., Yen, C.H. and Chang, C.M. (2007) Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human Computer Studies*. Vol. 65. No. 2. Pp. 153–69.
19. I-Chieh H., Yi-Shun W. A Model of Intraorganizational Knowledge Sharing: Development and Initial Test. *Journ. of Global Information Management*. 2008. V. 16. Issue 3. P. 45–73.
20. Maurer I., Bartsch V., Ebers M. The Value of Intra-organizational Social Capital: How it Fosters Knowledge Transfer, Innovation Performance, and Growth. *Organization Studies*. 2011.V. 32(2). P. 157–185.
21. Michailova, S. and Minbaeva, D.B. (2012) Organizational values and knowledge sharing in multinational corporations: The Danisco case. *International Business Review*. Vol. 21 No. 1. Pp. 59–70.
22. Mukamala, A. and Razmerita, L. (2014) Which factors influence the Adoption of Social Software? An Exploratory Study of Indian Information Technology Consultancy Firms. *Journal of Global Information Technology Management special issue: “IT in India and the Indian Region”*. Vol. 17 No. 3. Pp. 188–212.
23. Luring, J. (2009) Managing cultural diversity and the process of knowledge sharing: A case from Denmark. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 25 No. 4. Pp. 385–394.
24. Qian H., Davison R.M., Hefu L., Jibao G. The Impact of Leadership Style on Knowledge-Sharing Intentions in China. *Journ. of Global Information Management*. 2008. V. 16. Issue 4. P. 67–91.
25. Razmerita, L., Kirchner, K. and Nabeth, T. (2014) Social Media In Organizations: Leveraging Personal And Collective Knowledge Processes. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*. Vol. 24 No. 1. Pp. 74–93.
26. Razmerita, L., Phillips Wren, G. and Jain, L. (2016) Advances in Knowledge Management: An Overview. *Razmerita, L., Phillips Wren, G. and Jain, L.C. (Eds.), Innovations in Knowledge Management*, Springer Berlin Heidelberg. Pp. 3–18.
27. Razmerita, L., Kirchner, K. and Nielsen, P. (2016) What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 20. No. 6. Pp. 1225–1246.
28. Renzl B. Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*. 2008. V. 36. Issue 2. P. 206–220.
29. Ryan R.M., Deci E.L. 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*. 25 (1): 54–67.
30. Vuori, V. and Okkonen, J. (2012) Knowledge sharing motivational factors of using an intra organizational social media platform. *Journal of knowledge management*. Vol. 16. No. 4. Pp. 592–603.
31. Wang, W.T. and Hou, Y.P. (2015) Motivations of employees’ knowledge sharing behaviors: A self determination perspective. *Information and Organization*. Vol. 25 No. 1, pp. 1–26.

**Orhiets O.M. KNOWLEDGE EXCHANGE AMONG GOVERNMENTAL OFFICIALS:
FACTORS INFLUENCING ON ITS INTENSITY**

The articles considers the issue of maintaining organizational knowledge in the governmental bodies. Since the excessive staff turnover causes loss of some valuable experience, maintaining and managing the knowledge exchange within the governmental bodies becomes an actual task for their heads.

It is highlighted that both an individual and group level include “donation” of knowledge which causes motivation of the officials to the active communication with the colleagues and more experienced officials and learn from them (i.e. collection of knowledge). On the organizational level, the knowledge exchange can be identified as collection, arrangement, repeated use and transmission of knowledge based on the experience that is saved in the organization and makes the knowledge accessible for all the officials. It is underlined that besides internal knowledge exchange in the governmental bodies it is very important to communicate with the external environment, such as customers, other governmental bodies, contractor organizations, external experts, partners, etc.

On the basis of wide research review, a row of factors that influence of the conduct of knowledge exchange was found. They were used for the governmental bodies and classified in three characteristics: individual, organizational and technological.

The individual factor considers an internal and external motivation, ability to verbalize and master the knowledge, trust, self efficiency of an individual, etc. It is proved, that organizational factors are mainly based on the organizational culture, while technological factors are based on information and communication technologies that are represented as information focused on computers and different methods of solving tasks. New forms of activities on the part of the governmental structures make a management process in the governmental bodies easier and faster. Each of these factors has a different practice which is used in the governmental management.

Key words: *individual factors, motivation, organizational knowledge, organizational factors, technological factors.*