

**О. М. Оргієць**

кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри бізнес-адміністрування та менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності  
Запорізького національного університету

## **СОЦІАЛЬНА ДИЛЕМА ОБМІНУ ЗНАННЯМИ В КОНТЕКСТІ ЗБЕРЕЖЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПАМ'ЯТІ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

*У статті розглянуто фактори, які негативно впливають на поведінку обміну знаннями, серед них – бюрократична організаційна система, яка притаманна органам державної влади. Доведено, що ієрархічна структура, бюрократія, недостатнє врахування ролі та значення людського чинника в ефективній роботі, недооцінення ролі неформальних структур у межах формальної організації продукують негативний прогноз для інновацій, мотивації державних службовців та організаційну ефективність в обміні знаннями.*

*На основі аналізу попередніх досліджень наголошується, що обмін особистими знаннями зі своїми колегами несе певну вартість для деяких людей і може спричинити на організаційному рівні дилему про співпрацю, подібну до дилеми суспільного блага. З цієї точки зору держслужбовець має два варіанти: дотримуватися стратегії співпраці, за якої він готовий поділитися знаннями або надати свій внесок в організаційний обмін знаннями, або стратегії дефектів, коли службовець вирішує безкоштовно використовувати ресурс організації або очікує, що спільне благо виготовлять інші колеги.*

*Проведена в листопаді 2019 року розвідка шляхом анкетування 86 державних службовців райдержадміністрацій підтвердила, що залежно від позиції окремих службовців в організації та багатьох інших факторів рівень соціальної дилеми може змінюватися під час обміну знаннями. Впорядивши низку цих чинників у три основні категорії, було запропоновано такі механізми подолання ситуації «соціальної дилеми», які можуть підвищити рівень участі державних службовців у програмах обміну знаннями: втручання, спрямовані на реструктуризацію виплат за внесок; механізми підвищення ефективності індивідуального внеску держслужбовців у суспільне благо; втручання, які сприяють груповій ідентичності та відповідальності.*

*Для кожного із цих типів рішень були визначені конкретні практики, деякі з яких уже застосовуються в державному управлінні. Ці практики мають дуже різноманітний характер: деякі стосуються того, як повинні бути розроблені системи інформацій, а інші пов'язані зі структурою організації чи організаційною політикою щодо людських ресурсів.*

**Ключові слова:** бюрократична організаційна система, знання, інституційна пам'ять, обмін знаннями, органи державної влади, передача знань, соціальна дилема, стратегія соціального співробітництва.

**Постановка проблеми.** У процесі функціонування органів державної влади з роками у них накопичуються знання, які становлять основу їхньої спроможності та забезпечують ефективність у виконанні завдань, полегшують процеси прийняття рішень. Ті ж самі процеси відбуваються і з кожним державним службовцем: нагромаджуються знання та практичні навички ефективних методів роботи, раціональні способи колективної праці та продуктивної взаємодії з навколишнім

середовищем. Проте організаційні знання можуть втрачатися, тому дане питання набуває більшої значущості, оскільки мовчазні знання, набуті працівниками, фактично важко передати й вони повністю залежать від готовності ними поділитися [8]. Саме від здатності органу державної влади перетворити неявні знання в явні, накопичувати, зберігати, створювати, оновлювати, використовувати та сприяти їх обміну залежить збереження і розвиток інституційної пам'яті організації.

Визначення терміна «знання» як організаційного ресурсу [12], дане Т. Давенпортом і Л. Прусаком, передбачає, що цим ресурсом, як і будь-яким іншим, необхідно управляти та використовувати найбільш оптимальним чином для отримання максимального зиску. Для виконання цих завдань обмін знаннями є центральним і критично важливим видом діяльності [25]. Знання виступає важливим елементом загального вдосконалення організації шляхом підвищення продуктивності та ефективності як у приватному, так і в державному секторах [8; 13; 25]. Однак, на відміну від приватного сектору, де продуктивність та ефективність є синонімом прибутковості, державний сектор неприбутковий за своєю суттю, тому не зосереджується на ініціативах обміну знаннями [8; 23; 26].

Процес обміну знаннями є проблемним питанням, оскільки знання пов'язане з людиною, яка, з одного боку, володіє ним, а з іншого боку, повинна його споживати для виконання посадових обов'язків. Це означає, що службовці воліють переслідувати власний інтерес, коли виявляють зіткнення між власними та колективними інтересами. Тому актуальність дослідження полягає в пошуку конкретних практичних заходів у галузі людських ресурсів, які можуть покращити етичне середовище інститутів державного сектору та забезпечити інтенсивність обміну знаннями між держслужбовцями.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Ряд дослідників розробили загальні теоретичні положення щодо чинників інтенсивності обміну знаннями і сформулювали напрями для емпіричної перевірки. Це насамперед іноземні науковці, серед яких Л. Размеріта, Г. Філіпс-Врен, Л. Джейн [17], М. Асрар-уль-Хак і С. Анвар [10], Х. Чжан, С.-Н. Лін, К.-С. Чунг, Ф.-С. Цай, Р.-Т. Ву [27]. Однак розвідок про характер взаємодії управлінських практик з індивідуальними установками співробітників і їх сукупний вплив на поведінку в обміні знаннями поки відомо небагато. Серед останніх досліджень заслуговують увагу насамперед праці А. Сергєєвої та Т. Андрєєвої [4], І. Гордєєвої [13], Ю. Чжу [28]. Безпосередньо дослідженню та практиці управління знаннями в організації державного сектору присвячено роботи З. Юсоф, М. Ісмаїл, К. Ахмад, М. Юсоф [26], К. Амбер, І. Хан, М. Ахмад [9], Дж. Торфінг [21].

Найважливіша дослідницька література визначає ряд факторів, які ускладнюють обмін знаннями між людьми в організаціях. Серед голов-

них чинників – навмисне небажання ділитися особистими знаннями і вміннями, оскільки працівники вважають, що таким чином знецінять свою присутність в організації. Обмін знаннями в цьому випадку можна розглядати як ситуацію, коли організаційні інтереси суперечать індивідуальним інтересам працівників, що у свою чергу являє собою соціальну дилему, яка залишається малодослідженою як вітчизняними, так й іноземними дослідниками в контексті управління знаннями. Поза увагою науковців залишився розгляд бюрократичних факторів, які перешкоджають обміну знаннями між службовцями, які більш притаманні державному сектору.

**Мета статті** – на основі аналізу факторів, які впливають на рівень участі державних службовців у обміні знаннями, окреслити механізми подолання ситуації «соціальної дилеми» в даній сфері, спираючись на стратегію соціального співробітництва.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Реалізація ухвалених рішень, прийнятих під час планування державної політики, покладається на державний апарат як сукупність органів державної влади, які є різновидом державних організацій. Організації бувають різних типів, у сфері державного управління такою організацією є бюрократична (механістична) структура, яка спирається на систему формальної влади. Органу державної влади як бюрократичній організації притаманні такі риси:

- для зайняття вакантної посади державної служби визначальним є фахова підготовка претендента;
- перелік посадових обов'язків, завдань, прав, повноважень, відповідальності, що покладаються на працівника, ретельно прописані в посадовій інструкції;
- працівники дотримуються формальних правил, процесів, процедур, положень та настанов;
- поведінка службовців характеризується формальною безособовістю, яка характерна для виконання офіційними особами своїх обов'язків;
- керівництво дотримується певної дистанції щодо підлеглих;
- зв'язок між підрозділами, що відносяться до одного структурного рівня управління, відбувається через їхніх керівників;
- проблеми і завдання, з якими стикається організація, ретельно розподіляються на значну

кількість дрібних завдань, що доручаються для виконання окремим підрозділам, працівникам;

– лише вище керівництво визначає, наскільки завдання, які вирішуються підрозділами, відповідають цілям організації;

– кожен підрозділ розв'язує своє завдання відділено від завдань організації загалом [5].

Реальна бюрократія, що є основним і необхідним елементом раціональної системи управління, окрім безумовних переваг, володіє і настільки ж безумовними недоліками [3]. Бюрократичній організації властиві недостатне врахування ролі і значення людського фактора в ефективній роботі, недооцінення ролі неформальних структур у межах формальної організації [2, с. 100], ієрархічна структура, бюрократія [15], які негативно впливають на поведінку людей. Бюрократія розглядається як бар'єр у внутрішньоорганізаційному інформаційному потоці та комунікації [17]. Наявність бюрократичної тяганини може придушити самовираження та відповідальну поведінку працівників [16]. Бюрократичний тип структури організації, на думку Л. Шморгун, не може сприяти зростанню потенціалу окремих індивідів, оскільки вони використовують тільки ту частину своїх знань і досвіду, які безпосередньо потрібні для виконання посадових обов'язків. Дослідник також наголошує, що «коли питання стратегії і тактики розвитку організації вирішуються лише на вищому рівні, а всі інші рівні виконують лише рішення згори, тоді втрачається загальний управлінський інтелект» [6, с. 79].

Дж. Торфінгом було доведено, що бюрократична організаційна структура продукує негативний прогноз для інновацій, мотивації державних служб та організаційну ефективність [21]. Співробітники цих організацій мають обмежену самостійність діяти, що знижує їхній інтерес до інновацій. Коли працівники не мотивовані до інновацій, вони також втрачають мотивацію до обміну знаннями та співпраці з колегами [26]. Що стосується спілкування, централізовані структури гальмують взаємодію між працівниками і є бар'єром для поведінки співробітників в обміні знаннями [8]. Обтяжливі правила та процедури ненавмисно створюють відчуження серед працівників, яке обмежує їх у вільному спілкуванні з колегами, обмежує творчість та інновації людей [25]. Організаційні процеси стають значно повільнішими, коли рішення та інформація мають надходити згори вниз по ієрархії. Довга ієрархія демотивує спів-

робітників та обмежує відкриту комунікацію між працівниками, перешкоджає їхній адаптованості до соціальної еволюції [14].

Зазвичай на державну службу підбирають на конкретну посаду особу, яка володіє відповідними компетенціями і потенціалом розвитку цих компетенцій (або хоча б ними). Але в багатьох випадках держслужбовець має неповторний досвід і низку інших компетенцій, які не дуже потрібні на його посаді, проте могли б стати в нагоді в інших управлінських процесах. Бюрократична організаційна структура органів державної влади володіє певною жорсткістю, тому проявити свої знання працівникові буває складно, особливо якщо керівник прагне повністю контролювати інформацію, що виходить із його підрозділу, а будь-які спроби поділитися своїм знанням сприймає або як дію «через голову» начальника, або як заняття не своєю справою [7]. З іншого боку, децентралізована влада сприяє внутрішній комунікації, підвищується рівень задоволеності працівників, оскільки вони більш самостійні на робочому місці [26]. Це задоволення спонукає їх до співпраці з колегами. Крім того, успіх ініціатив з реформування державного сектору можливий також завдяки децентралізованій організаційній структурі [21], оскільки реформи, які теоретично обґрунтовані групою фахівців, мають більший шанс на успіх. М. Шарратт та А. Усоро пояснили різницю між централізованою та децентралізованою організаційними структурами для формування поведінки співробітників в обміні знаннями. За їхніми словами, «організації з централізованим, бюрократичним стилем управління можуть задушити створення нових знань, тоді як гнучка децентралізована організаційна структура заохочує обмін знаннями, особливо знаннями, які мають більш мовчазний характер» [20, с. 189].

Отже, аналіз поглядів науковців на залежність інтенсивності обміну знаннями між службовцями та створення соціальних мереж в організаціях від типу організаційної системи дає нам підставу говорити про те, що бюрократична організаційна система, яка притаманна органам державної влади, негативно впливає на поведінку обміну знаннями.

Організації зацікавлені в тому, щоб зробити знання доступними для всіх працівників з метою покращення їхньої роботи; але з точки зору працівника це раціональний вибір для зберігання знань, заощадження часу, збереження влади і тим самим можливості залишитися цінним

для організації та зменшити ризик звільнення. «Обмін особистою думкою з колегами може нести цінність для деяких людей, що може спричинити дилему про співпрацю, подібну до дилеми для громадського блага» [14].

Соціальні дилеми – це проблемні соціальні ситуації, в яких виникає суперечність між короточасними цілями економічних агентів і можливістю досягнення «відкладеної винагороди» [18]. Отже, з точки зору соціальної дилеми працівник має два варіанти: дотримуватися стратегії співпраці, за якої співробітник готовий поділитися знаннями або готовий надати свій внесок у кошик суспільних благ, або стратегії дефектів, коли «виробництво спільного блага приречене на провал», тому працівник вирішує безкоштовно використовувати ресурс організації або очікує, що спільне благо виготовлять інші колеги [22].

Дотримуючись стратегії соціального співробітництва, більшість працівників бажають ділитися знаннями або готові змінити свою поведінку, якщо в організації буде впроваджена практика обміну знаннями, навіть якщо він сам понесе витрати, за умови, що більшість працівників також додають внесок.

Дотримуючись «дефектної стратегії», працівники не співпрацюватимуть над тим, щоб поділитися або додати свої знання в суспільне благо, що призведе до «дефіцитної рівноваги». Дилема для працівників тим сильніше, чим вище витрати на обмін знаннями, серед яких є пізнавальні зусилля, необхідні для обміну та редагування інформації, та час, який вона забирає від основної роботи. Крім того, деякі працівники побоюються здатися непереконливими, а знання, якими вони можуть поділитися, можуть бути невірними або низької якості [4].

Щоб працівники мали стимул ділитися своїми знаннями, очікувані вигоди (тобто винагорода чи вдячність колег) повинні сприйматися вище, ніж витрати. Ряд дослідників вважають: якщо всі співробітники будуть ділитися знаннями в рівних частках, то весь колектив залишаться у вигазі [1]. За даними А. Кабрера та Е. Кабрера, організаційні знання можна вважати суспільним благом, доступність якого не зменшується з використанням [14]. Суспільне благо – це ресурс, з якого можуть отримати користь усі, незалежно від того, надавали вони добро чи ні [17]. Ю. Чжу стверджує, що працівники, які сильно ототожнюються з організацією, швидше діляться своїми знаннями, оскільки вони приймають цілі організації як власні [28].

Отже, залежно від позиції окремих службовців в організації та багатьох інших факторів рівень соціальної дилеми може змінюватися в разі обміну знаннями. Розглянемо дане твердження в контексті державного управління.

Службовці, особливо в організаціях державного сектору, поєднують свої знання з кар'єрними можливостями. Вони вважають, що матимуть більше професійних переваг, якщо будуть більш обізнані, ніж інші. Співробітники в державному секторі менш схильні до зміни робочих місць і, швидше за все, намагаються зберігати і просувати свій статус в організації, кар'єрно зростати. Тому просування культури обміну знаннями в органах державної влади стає більш проблемним.

Щодо впливу централізованої організаційної структури, то є кілька емпіричних доказів відносно того, що ієрархічна система прийняття рішень відчужує між собою працівників [26; 28]. Як зазначає група дослідників на чолі з В. Кауфманом, причина може полягати в тому, що люди хочуть самостійно та на свій розсуд приймати рішення в своїх організаціях. Коли вони не відчують самостійності, це, швидше за все, відчужує їх від роботи та колег. Такий стан відчуженості сприяє соціальній дилемі, і службовцям не вистачає уваги на колективні чи організаційні інтереси. Однак коли працівники відчувають відчуженість від роботи, вони можуть не відчувати себе від переслідування власних інтересів. Тому вони починають брати участь в організаційній політиці, виходячи з аналізу вартості та вигоди своєї поведінки, при цьому «витрати, ймовірно, будуть зосереджені на особі, але переваги можуть поширюватися на всіх працівників організації» [15]. Коли люди перебувають у ситуації соціальної дилеми, вони, з одного боку, зацікавлені досягти більшої посади у своїй організації, а з іншого – зберегти чільне становище серед своїх колег.

З індивідуального погляду власника знань в обміні знаннями є деякі переваги, але можуть бути і значні витрати. Так, державний службовець може набути статус експерта в організації з певних питань, може отримати публічну похвалу від вищого керівництва або може просто відчувати особисте задоволення, зробивши внесок у професійний розвиток інших людей [14], інші роблять це з надією на взаємність, тобто вони вірять, що їхня участь спонукатиме інших наслідувати їхній приклад [1]. Однак навіть скромні внески в обмін ідеями мають реальну вартість.

Складання документів, розрахунки, виступ, дискусії тощо забирають дорогоцінний час, який в іншому випадку можна витратити на виконання завдань із передбачуваними результатами. Залежно від важливості цих витрат та переваг, деякі люди можуть відчувати, що їм краще затаїтися, а не ділитися тим, що вони знають [14]. Крім того, в організаціях, що мають конкурентоспроможне внутрішнє робоче середовище, власник ідеї може припускати велику особисту вразливість, розкриваючи секрети своєї власної конкурентної переваги. Бюрократична система пригнічує «природне прагнення працівників до самовираження, відповідальності, росту та досягнень» [4].

Рух вгору по кар'єрних сходах – це природний інстинкт держслужбовців, але коли призначення на посаду має політичне забарвлення, а сумлінним працівникам важко отримувати підвищення, їх мотивація до громадського чи організаційного інтересу стає низькою. Науковці стверджують, що централізована організаційна система змушує працівників більше зосереджуватися на власних інтересах, а не на колективних. Цей аспект соціальної дилеми заважає їм охоче та відкрито ділитися своїми знаннями і досвідом з колегами. Бажання одержати підвищення спонукає працівників поділятися знаннями, лише коли вони побачать, що це може принести їм користь – зберегти свою цінність в очах вищих посадовців та полегшити здобуття підвищення. У такій ситуації співробітники приховують свої знання з колегами, але вони діляться ними зі своїми керівниками [9].

Для створення ефективного середовища для обміну знаннями в органах державної влади важливо запровадити практику роботи з людськими ресурсами, яка зменшує соціальну дилему та стимулює громадський інтерес серед працівників. Насамперед, припускаємо, що процес функціональної децентралізації, яка передбачає передання повноважень на прийняття рішень з головного органу будь-якої галузі уряду до чиновників нижчих рівнів, має змінити відношення службовців до вирішення суспільних проблем і підходити до них більш креативно. Створення соціального середовища, що прищеплює сильні етичні цінності, має важливе значення для пом'якшення негативного впливу соціальної дилеми. Організаційна культура, що сприяє відкритому обміну знаннями, покращує рівень прихильності до колег, довіру до керівництва, підвищує вну-

трішню мотивацію індивідуальної участі державних службовців у передачі знань, може змінити фокус працівників із власного інтересу на суспільний інтерес. Ці управлінські ініціативи, як наголошують С. Ванг і Р. Ное, не тільки заохочують, але й нав'язують обмін знаннями серед працівників державного сектору [24].

Аналіз результатів дослідження, яке було нами проведено в листопаді 2019 року серед 86 державних службовців Бердянської і Приморської РДА Запорізької області, свідчить про те, що лише 47% респондентів охоче, добровільно діляться своїми знаннями і досвідом з колегами (з них лише 33% – з рівними за посадою), проте 96% зізналися, що готові ділитися з будь-ким, якщо вони будуть себе відчувати «як єдина родина», 62% – якщо спільне вирішення завдання вплине на репутацію відділу, 74% – якщо з цього матимуть зиск, переважно матеріальний, або це допоможе їхній кар'єрі (65%), це зможе надати їм соціальний статус експерта (64%). Чітка позиція керівника має вирішальне значення для формування поведінки серед працівників державного сектору щодо вільного обміну знаннями. 64% осіб відповіли, що керівництво, яке заохочує обмін знаннями між працівниками, формує сприятливе організаційне середовище. У свою чергу відсутність продуктивних вказівок та порад між державними службовцями різних рангів відбувається через відсутність довіри між начальником та його підлеглим, у чому переконані 76% опитуваних, до того ж зміна керівників змушує підлеглих на деякий час ставати «більш активними та завзятими», виконуючи посадові обов'язки, 93% службовців готові йому всіляко допомагати, щоб «довести посадовцю свою значимість», але з часом, за відсутності з його боку здорових ініціатив і творчого підходу до справи, знову «остигають» (84%). Тому керівники, які стають зразком для підлеглих в обміні досвідом, компетенцією та знаннями, можуть заповнити прогалину, створену соціальною дилемою. Емпіричні результати опитування вказують на те, що поліпшення соціального середовища через кадрову політику та практику командної роботи, спрямованої на розв'язання проблемних ситуацій чи спільне виконання важливого завдання, неминуче зміщує фокус працівників із власного інтересу на колективний.

Дослідження аспектів соціального співробітництва дало змогу виявити багато факторів, які впливають на рівень участі чи внеску в суспіль-

не благо. Ми упорядили ряд цих чинників у три основні категорії. Розглянувши літературу щодо впливу кожного з факторів на співпрацю, ми пропонуємо певні механізми подолання ситуації «соціальної дилеми» в обміні знаннями, які можуть підвищити рівень участі державних службовців у програмах обміну знаннями:

– *реструктуризація структури окупності*, яка полягає у зменшенні витрат, які службовець може зазнати під час передачі знань, збільшенням сприйнятої вигоди або від свого внеску. Один із безпосередніх способів зменшити сприйняті витрати – полегшити обмін інформацією. Добре продумане, зручне для користувачів групове програмне забезпечення спрощує завдання та скорочує час, необхідний для розповсюдження ідей онлайн. Інформація про існування таких систем та наявність можливостей для навчання також може допомогти службовцям більш ефективно використовувати ці системи й, таким чином, зменшити уявлення про вартість. Іншим способом зменшити сприйняті витрати на обмін інформацією є надання працівникам часу і ресурсів, необхідних для передачі знань іншим.

Рішенням для збільшення сприйнятої вигоди держслужбовцями є вибіркоче винагородження окремих внесків за допомогою певної компенсації, що залежить від їхньої участі. Однак науковці наголошують, що винагорода не повинна бути грошовою, оскільки система з високою дотацією може спонукати працівників до штучного наповнення своїх внесків кількістю, а не якістю. Тому, хоча грошові винагороди можуть успішно розширити співпрацю, вони також можуть поставити під загрозу цінність ідей, якими діляться, зробивши це вигідною грою для всіх, крім самої організації [14]. Негрошові винагороди, такі як соціальне визнання, можуть бути надзвичайно потужними стимулами, якщо вони публічні, нечасті, достовірні та культурно значущі. У контексті державного управління одним із найбільш прямих способів організації досягти збільшення сприйнятої вигоди держслужбовцями є врахування їхніх внесків під час оцінювання результатів їхньої службової діяльності: оцінюючи службовця, керівник повинен обов'язково відзначити його внесок, який дозволив найбільш ефективно вирішити поставлене перед усім відділом завдання;

– *підвищення ефективності індивідуального внеску держслужбовців у суспільне благо*. Люди бажають брати участь у спільних справах,

якщо вони вважають, що їхній внесок буде цінним для інших. Одним зі способів підвищення ефективності внеску службовця є його залучення до командної роботи (наприклад, над проектами розвитку територій), участь у робочих групах з розробки документів, виступи на організаційних навчаннях. При цьому не обов'язково, що ця особа буде мати відповідну профільну освіту чи посаду. Як зазначає М. Шпак, одні люди володіють енциклопедичними знаннями зі сфери діяльності даної організації, інші за рахунок широти свого кругозору й ерудиції можуть бути корисні не стільки для виконання конкретної роботи із забезпечення організаційного процесу, скільки в разі вільного вибору потрібної інформації та її подальшого аналізу. Треті добре вміють структурувати інформацію і розкласти її «по полицках» (у т. ч. і в процесі спілкування), формалізуючи знання так, що вони потім легко адаптуються для різних груп користувачів. Четверті вміють яскраво та ефективно донести інформацію до слухачів. П'яті, володіючи розвиненим системним мисленням, вміють на базі наявної інформації синтезувати нове знання так, що теми, які здаються важкими, стають більш простими і зрозумілими. А ще наразі не обійтися без фахівців з інформаційних технологій. Також дуже корисними виявляються люди, які володіють інтуїтивною здатністю «притягувати» значиму інформацію, деколи більш корисну для колег і для організації в цілому, ніж для себе особисто. Працюючи над проблемою, вони майже інтуїтивно вибирають необхідне для пошуку даних інформаційне середовище (нерідко в несподіваній для колег області) та алгоритм пошуку в ньому. І в цьому середовищі досить швидко знаходять ту «цеглинку знання», яка згодом ляже нарізним каменем в основу вирішення проблеми [7].

Як було сказано раніше, працівники можуть не відчувати, що їхні внески корисні. Остаточним потенційним рішенням щодо підвищення ефективності сприйняття працівниками свого внеску є навчання, яке допоможе навчити людей, як робити внесок в організаційні знання та як ефективно використовувати інструменти обміну знаннями, як можна найкраще подавати інформацію тощо. Різноманітні професійні тренінги також корисні для того, щоб навчити держслужбовців, як ефективно шукати потрібну інформацію.

*Сприяння груповій ідентичності та особистої відповідальності*. Численні дослідження соціальних дилем виявили, що як тільки групи

відчувають спільну ідентичність, люди починають більше ділитися інформацією [14; 22; 24]. Це підтверджує і наше дослідження.

Створити відчуття ідентичності для службовців певного органу державної влади, спонукати їх усвідомити колективне «ми» можливо завдяки розвитку організаційної культури. Проте варто зазначити, що вирішальну роль тут відіграє особистість керівника, який накладає відбиток на культуру управління, манеру спілкування, вироблення спільності інтересів персоналу, створення найкращих умов формування внутрішньої мотивації до спільної діяльності, розвитку ініціативи.

Й. Чжу припустив, що «групова ідентичність призводить до почуття необхідності та особистої відповідальності, що посилює самообмеження». І групова ідентичність, і особиста відповідальність виступають як форми соціального контролю, що є потужним способом підтримки співпраці. Ймовірність співпраці зростає у групі, коли взаємодія між учасниками є частою та тривалою, тобто у них є спільне минуле і впевненість у майбутній роботі, а також є досить інформації про дії кожної людини [28]. Участь державних службовців у групових заходах повинна збільшити ставки їхнього внеску, або тому, що вони підвищують ідентичність органу державної влади, або тому, що призводять до зобов'язань надати свій внесок у спільну діяльність, підвищать рівень співпраці та очікування щодо участі інших.

Механізми створення культури внутрішніх комунікацій, які сприяють, з одного боку, підвищенню ідентичності службовців і особистій відповідальності, а з іншого – передачі знань між ними, можуть бути різноманітними, серед них є заходи з груповою дискусією: збори, наради, організаційні навчання тощо. Застосування у процесі навчальних заходів методу мозкового штурму надає можливість стимулювати творчу активність кожного учасника та вільно висловити якомога більшу кількість варіантів рішення, при цьому напрацьовані матеріали є спільним результатом усіх учасників, тому підвищує ступінь їхньої відповідальності за прийняті згодом рішення. Участь у Всеукраїнському конкурсі «Кращий державний службовець» сприяє підвищенню відчуття причетності до організації, єднання з нею та відповідальності за особистий результат перед організацією, яку він представляє.

А. Кабрера та Е. Кабрера пропонують такий інструмент підвищення ідентифікації службовця, як оприлюднення інформації про внески

працівників у щомісячний інформаційний звіт. Обмінюючись цією інформацією, стає зрозумілим усім, які працівники знайшли час, щоб зробити свій внесок у загальне благо, а які – ні. Опублікування імен дописувачів слугує додатковою метою вибіркового стимулу у вигляді соціального визнання за внески [14].

**Висновки і пропозиції.** Сучасні інформаційні технології є лише одним із компонентів для успішного обміну знаннями між держслужбовцями. Іншим, ще важливішим і необхідним, є суспільне середовище, яке заохочує або навіть нав'язує обмін знаннями. Емпіричні результати опитування вказують на те, що поліпшення соціального середовища через кадрову політику та практику командної роботи, яка спрямована на розв'язання проблемних ситуацій чи спільне виконання важливого завдання, неминуче зміщує фокус працівників із власного інтересу на колективний.

Обмін знаннями в організаціях державного сектору вимагає не лише передачі цінної інформації між окремими службовцями та структурними підрозділами в межах організації, а й того, щоб працівники відчували себе мотивованими та наділеними повноваженнями досліджувати і випробовувати нові способи виконання своєї роботи, виявляти та аналізувати можливості вдосконалення етапів виконання технологічних управлінських та процедурних процесів, мислити та діяти творчо і сприймати інновації. Створення атмосфери відкритості, демонстрація керівником органу державної влади прихильності до навчання та розвитку можливостей підлеглих, створення культури, що позитивно впливає на поведінку знань, можуть мати істотний вплив на інтенсивність обміну знаннями між державними службовцями.

Хоча ми наводимо результати нашого емпіричного дослідження серед державних службовців та аналізуємо декілька прикладів подібного роду розвідок, справедливо можна сказати, що індивідуальна та групова поведінка щодо обміну знань у державному секторі все ще не отримала тієї дослідницької уваги, на яку вона заслуговує, враховуючи, що вона актуальна для сучасної організаційної практики в державному управлінні. Тому перспективами подальших розвідок має стати дослідження факторів, які впливають на процеси взаємодії прийнятих в органах державної влади інструментів обміну знаннями з індивідуальними характеристиками держслужбовців.

## Список використаної літератури:

1. Платошкина Л. Обмен опытом между сотрудниками. 2016. URL: <https://jobs.ua/rus/articles/obmen-opyitom-mejdu-sotrudnikami-10569>
2. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. Вінниця, 2016. 150 с. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko\\_psiholog\\_upravlin\\_organizaciyi/411.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/411.html)
3. Радей А.С. Бюрократична система й особистість. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. Політологія. Соціологія. Право. 2013. № 4. С. 25–29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKPI\\_soc\\_2013\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKPI_soc_2013_4_5)
4. Сергеева А.В., Андреева Т.Е. Как управленческие практики влияют на обмен знаниями между сотрудниками? Результаты исследования в средних школах. *Российский журнал менеджмента*. 2014. № 2. С. 115–146.
5. Терещенко Т. Теорія організації : навчальний посібник. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права, 2015. 335 с. URL: [https://pidruchniki.com/83647/menedzhment/tipi\\_struktur\\_upravlinnya\\_organizatsiyi#66](https://pidruchniki.com/83647/menedzhment/tipi_struktur_upravlinnya_organizatsiyi#66)
6. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Знання, 2010. 452 с.
7. Шпак Н. Факторы управления знаниями. *Менеджмент сегодня*. 2002. № 1, 2. С. 67–72.
8. Amayah A.T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*. 17(3). 454–471.
9. Amber Q., Khan I.A., Ahmad M. (2018). Assessment of KM processes in a public sector organization in Pakistan: Bridging the gap. *Knowledge Management Research & Practice*. 16 (1). 13–20.
10. Asrar-ul-Haq M., Anwar S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management*. 3(1). 1127744.
11. (2011). KM implementation in a public sector accounting organization: An empirical investigation / S. Chong et al. *Journal of Knowledge Management*. 15 (3). 497–512.
12. Davenport T.H., Prusak L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston : Harvard Business School Press.
13. Gordeyeva I. (2010) Enterprise 2.0: theoretical foundations of social media tools influence on knowledge sharing practices in organizations. URL: [https://essay.utwente.nl/59921/1/MA\\_thesis\\_I\\_Gordeyeva.pdf](https://essay.utwente.nl/59921/1/MA_thesis_I_Gordeyeva.pdf)
14. Cabrera A., Cabrera E.F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*. 23 (5). 687–710.
15. Kaufmann W, Taggart G, Bozeman B. (2019). Administrative delay, red tape, and organizational performance. *Public Performance*. 42 (3). 529–553.
16. (2015). Using alternative scales to measure knowledge sharing behavior: Are there any differences? / M. Oliveira. *Computers in Human Behavior*. 44. 132–140.
17. Razmerita L., Kirchner K., Nielsen P. (2016). What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management*. 20 (6). 1225–1246.
18. Rothstein B. Trust, Social Dilemmas, and Collective Memories. *Journal of Theoretical Politics*. 2000. № 12 (4). С. 477–501.
19. Ryan R.M., Deci E.L. 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*. 25 (1): 54–67.
20. Sharratt M., Usoro A. (2003). Understanding knowledge-sharing in online communities of practice. *Electronic Journal on Knowledge Management*. 1(2), 187–196. [Google Scholar]
21. Torfing J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: The argument. *Public Management Review*. 21(1). 1–11.
22. (2013). The psychology of social dilemmas: A review / P.A. Van Lange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 120(2), 125–141.
23. Vong S., Zo H., Ciganek A.P. (2016). Knowledge sharing in the public sector: Empirical evidence from Cambodia. *Information Development*. 32. 409–423.
24. Wang W.T. Hou Y.P. (2015), "Motivations of employees' knowledge sharing behaviors: A self determination perspective". *Information and Organization*. Vol. 25 №. 1. P. 1–26.
25. (2013). Knowledge management performance measurement: Measures, approaches, trends and future directions / K.Y. Wong et al. *Information Development*.
26. (2012). Knowledge sharing in the public sector in Malaysia a proposed holistic model / Z.M. Yusof et al. *Information Development*. 28(1). 43–54.
27. (2019). Knowledge sharing and co-opetition: Turning absorptive capacity into effectiveness in consumer electronics industries / X. Zhang et al. *Sustainability*. 11(17). 4694.
28. Zhu Y.-Q. (2016). Solving knowledge sharing disparity: The role of team identification, organizational identification, and in-group bias. *International Journal of Information Management*. 36 (6). 1174–1183.



**Orhiiets O. M. Social dilemma of knowledge exchange in the context of maintaining institutional memory in the governmental bodies**

*The article considers the factors that negatively influence on the ways of knowledge exchange, with the emphasis on the bureaucratic organizational system which is an intrinsic part of the governmental bodies. It is proved that an hierarchical structure, bureaucracy, underestimation of the role and meaning of a human factor for the efficient work, diminution of the role of some informal structures within the formal body result in some negative prognosis for innovations, motivation of governmental officials and organizational efficiency of knowledge exchange.*

*It is stated on the basis of the previous research that exchanging personal knowledge with the colleagues bears a particular value for some people and on the organizational level causes a dilemma of cooperation similar to the dilemma of a public good. From this point of view, a governmental official has two options, either to keep to the strategy of cooperation when he/she is ready to share the knowledge and invest in the process of knowledge exchange or keep to the strategy of defects when an official makes up his/her mind to use a resource of the organization free and wait for his/her colleagues to produce a social good.*

*The survey of November 2019 via questioning 86 governmental officials on the districts' level proved that depending of the positions of the officials and a number of different factors the social dilemma of the knowledge exchange can be altered. All the factors were arranged into the three main categories. The following mechanisms of overcoming the situation of the "social dilemma" to raise the level of the governmental officials' participation in the knowledge exchange were introduced, namely, the involvements aimed at restructuring compensation for the investment; mechanisms raising efficiency of the individual investment of an official in a social good; the involvements that contribute to the group identity and responsibility.*

*All these types of solutions were implemented into some concrete practices, some of them are used in the governmental management. These practices have a different character: some are related to the systems of information, the others are related to the organization structure or policy regarding the human recourses.*

**Key words:** *bureaucratic organizational system, knowledge, institutional memory, knowledge exchange, governmental bodies, transmission of knowledge, social dilemma, strategy of social cooperation.*