

УДК 316.354:351/354

*О.В. Кирилкина**

СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ ПЕРЕДАЧИ ЗНАНИЙ И ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ НА ПРИМЕРЕ РОССИЙСКОЙ БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИИ

В настоящей работе дан краткий теоретический обзор, а также результаты проведенного автором исследования процесса передачи знаний от менеджера к подчиненным в международной консалтинговой компании. По результатам данного анализа были выявлены социальные механизмы, влияющие на управление знаниями.

Ключевые слова: знание, явное знание, скрытое знание, передача знаний, обмен знаниями, барьеры передачи знаний.

В условиях информационного общества успех компании определяется тем, насколько хорошо внедрены методы и способы, которые позволяют создавать, накапливать и «распределять» капитал знаний. Именно в умении накапливать знания, технологические и социальные ноу-хау заключается один из важнейших ресурсов развития бизнеса. Таким образом, накопление знаний для современного менеджмента выступает как операционная и стратегическая цель.

Изучение данной проблемы носит комплексный характер. Исследователи отмечают, что в сфере социальной практики, на уровне бизнес-организаций, управление знаниями зачастую рассматривается узко: оно сводится либо к поддерживающим процессам (документообороту, созданию внутренних сетей), либо к практикам обучения [1].

Таким образом, в контексте социальной организации бизнеса практически не было глубоких исследований механизмов и процессов передачи знаний и обмена знаниями, благодаря которым в компании накапливается интеллектуальный багаж.

В основу данной статьи положены результаты исследования автором процессов вертикальной передачи знаний от менеджеров к подчиненным в крупной консалтинговой компании. В качестве объекта был выбран отдел, который обеспечивает работу одного из основных направлений бизнеса.

* © Кирилкина О.В., 2011

Кирилкина Ольга Владимировна (olga.kirilkina@gmail.com), кафедра управления человеческими ресурсами Национально-исследовательского университета Высшей школы экономики, 101000, Российская Федерация, г. Москва, ул. Мясницкая, 20.

Управление знаниями: теоретический и социальный контексты

Управление знаниями представляет собой широкую область, в которой переплетаются как минимум два направления (по К. Свейби): управление информацией (IT track) и управление людьми (people track) [2].

Управление информацией связано с технологическими новшествами — это электронные хранилища. Знание здесь является объектом, который может быть идентифицирован и перемещен в компьютерный носитель. Это направление активно развивается с развитием IT-индустрии.

Управление людьми сконцентрировано в основном на оценке, изменении и улучшении человеческих личных навыков и умений, а также поведения. Знание в данном контексте — это процессы, это комплекс динамических способностей, ноу-хау.

Очевидно, что следование какому-либо из этих подходов может принести определенные плоды компании, но не позволит сделать знания ее ключевым ресурсом. Необходима их интеграция.

Более того, в последнее время приходит понимание, что основная проблема касается именно способности сотрудников создавать новые знания и делиться ими. Очень просто купить новое программное обеспечение, но так ли просто создать креативную, с точки зрения знаний, организацию?

Таким образом, социальные механизмы, лежащие в основе управления знаниями, встают во главу угла: специфика взаимодействия и коммуникаций, мотивация людей делиться знаниями, процесс циркуляции знаний и т. д. Но что же это такое — знание?

Само определение знания — проблема сложная и неоднозначная. Как справедливо писала в 1997 г. торонтская газета «Globe and Mail», «описать такой неопределенный предмет, как знание, до безумия трудно» [3].

Утверждение о существовании множества определений знания подтверждает К. Свейби. Он подчеркивает, что каждое из определений зависит от конкретного контекста, в котором оно используется [4, р. 63–72].

Важно понимать, что знания отличаются от информации и данных. Мы основываемся на определениях Т. Давенпорта и Л. Прусака, которые наиболее точно описывают разницу между этими терминами [5, р. 5]:

Таблица 1

Отличие знания от информации и данных

Данные	Информация	Знание
Набор отдельных, объективных фактов, событий.	Данные, которые приобретают смысл для участников коммуникации; сообщение.	Изменчивая смесь практического опыта, индивидуальных ценностей, контекстной информации, интуиции экспертов, обеспечивающая базовую структуру для оценки и объединения нового опыта и новой информации.

Продолжая раскрытие темы управления знаниями, отметим, что в исследованиях выделяются два основных вида знания: явные и скрытые. Критериями различения являются степень формализации знаний (формализованные — неформализованные), их осознанность индивидом (осознанные — неосознанные), уровень явственности знания, то есть насколько легко его выявить и получить.

Явные знания – это формализованные и систематизированные знания, выраженные в виде правил, процедур, инструкций. Эта форма знаний наиболее доступна для работников и для исследователя. На индивидуальном уровне явные знания могут рассматриваться как осознанные знания [6, с. 5]. Они выражаются посредством интеллектуальной компетенции, знания дела.

Скрытые знания – это личный социальный и профессиональный опыт работников, не формализованный и еще не ставший предметом формализованных корпоративных процедур обмена и передачи знаний. Их довольно сложно формализовать и передать. Значительная часть этих знаний ускользает от определения, потому что зачастую оно никак не выражено, а только подразумевается; его трудно объяснить и даже заметить [7, с. 115]. Более того, само слово «скрытый» происходит от латинского слова «*tacitum*», которое означает нечто секретное, завуалированное или таинственное [8, р. 3].

По М. Полани, который первым заинтересовался скрытым знанием, это осознаваемое знание, но в то же время его нельзя объяснить, передать, потому что оно – часть бессознательного. В своей основной работе, посвященной именно скрытому типу знания, М. Полани определяет его так: мы знаем больше, чем мы можем рассказать [9, р. 4].

Согласно Макс Бойсоту [10], в компании существует три типа скрытого знания:

- скрытые знания, которые не выражены в эксплицитной форме, поскольку все их знают и считают само собой разумеющимися;
- скрытые знания, которые не сформулированы в эксплицитной форме, поскольку никто не понимает их полностью;
- скрытые знания, которые остаются на неявном уровне, поскольку некоторые люди понимают, что процесс превращения их в явные знания довольно затратный и трудоемкий.

По словам Р. Вагнера и Р. Стернберга, скрытые знания – «*practical intelligence*» (практический разум) [11]. И именно скрытые знания составляют 90 % знаний компании [12]: это опыт, квалификация, компетенция, лучшие практики, экспертиза, эвристика, врожденный талант. Это не книжное знание, это знание, полученное и развитое через опыт. Способы передачи данного вида знаний представляют большой интерес для исследователей.

Обмен знаниями и передача знаний

Какова структура процессов обмена и передачи знаний, каковы особенности коммуникационного взаимодействия, лежащего в их основе?

Франсуаз Россьон указывает, что в процессе *обмена знаниями* с одной стороны находятся те, кто знания предоставляет, с другой – те, кто их принимает [13, р. 50–51].

Передача знаний – это процесс перемещения информации от одного индивида к другому. Это однонаправленные отношения, которые не предполагают и не ожидают обратной отдачи. Передача осуществляется с целью обеспечить резерв знания в компании. Это систематическая «добыча» опыта [14].

Обмен знаниями – это обоюдный, двунаправленный и равноправный процесс, то есть индивиды, которые в нем участвуют, взаимно ожидают такого же получения знаний в обмен на предоставление знания ими.

Таким образом, основное различие состоит в направлении коммуникации. Мы в свою очередь можем добавить еще параметры, которые будут служить индикатором различения.

1. Обмен знаниями – это, как правило, обмен равноценными интеллектуальными ресурсами между интеллектуально равноправными акторами.

Чем выше **уникальность** предъявляемого к обмену интеллектуального ресурса, тем **более ценное вознаграждение** потребуется от партнера. Поэтому уникальные и дефицитные интеллектуальные ресурсы редко становятся предметом обмена в данном виде взаимодействия, которое является очень распространенным.

2. Что касается передачи знаний, то она предполагает осуществление **иерархической**, а не равноправной интеллектуальной **связи**. Речь идет о передаче донором, который обладает особо ценными знаниями и опытом, реципиенту, заинтересованному и мотивированному овладеть ими, но не способному предоставить взамен такой интеллектуальный ресурс, который может заинтересовать донора. Более того, **интеллектуальное превосходство** донора может иметь **статусное воплощение**.

Таким образом, возникает вопрос о **мотивации** донора, его **заинтересованности** в передаче дефицитного интеллектуального ресурса. Эта мотивация может быть обусловлена различными параметрами:

- аскриптивными (отец-ремесленник передает свои знания и опыт сыну-наследнику);
- служебно-обязывающими (обязанность наставника поделиться своими знаниями);
- ценностно-моральными (желание умудренного опытом специалиста передать свои знания новому поколению);
- корыстно-меркантильными – донор дефицитного интеллектуального ресурса вознаграждается или материально, или в виде некоего статусного или карьерного поощрения, признания, закрепленного формально либо неформально.

Акторами при передаче знаний и обмене ими могут выступать не только отдельные индивиды, но и коллективы [13, р. 50]. Особенно ярко роль коллективного опыта проявляется в матричных структурах, в консалтинговых компаниях, деятельность которых строится по проектному принципу.

Обмен и, тем более, передача дефицитного коллективного опыта, так же как и индивидуальных знаний, крайне затруднительны в условиях прямой или скрытой конкуренции между отделами, департаментами, проектными группами, сотрудниками. **Искусство управления знаниями** определяется тем, насколько возможно, сохраняя здоровую конкуренцию на разных уровнях, мотивировать носителей знания к обмену ими и, что еще важнее, к их передаче.

Как известно, уровень внутренней и внешней конкуренции зависит от ряда факторов, которые становятся барьерами обмена знаниями и их передачи.

Организация и методы эмпирического исследования

Предметом нашего исследования стала вертикальная передача знаний от менеджера к подчиненным в крупной консалтинговой компании в г. Москва. Исследуемая компания характеризовалась низкими результатами коллективной работы, нивелированием института наставничества.

С целью выявления основных барьеров в вертикальной передаче знаний в 2007–2008 гг. было проведено качественное исследование, которое основывалось на анализе внутренних документов, регламентов, распоряжений, формализованных процедур; наблюдении; интервью с менеджерами и их подчиненными (всего было проведено 20 глубинных интервью).

Барьеры обмена знаниями и передачи знаний

Исследование позволило выявить несколько категорий барьеров передачи знаний и обмена ими. Остановимся на социальных факторах, которые соотносятся с субъектами взаимодействия в данном процессе.

На уровне донора и реципиента появляются различные барьеры, которые связаны как с их индивидуальными характеристиками, ценностными ориентациями и мотивами, так и в целом с коммуникативным процессом, который возникает между ними.

Начнем с вопроса мотивации, о котором речь уже шла ранее.

1. Мотивированность донора делиться информацией / знанием / опытом (в том числе и коллективным).

Мотивация – это одна из важнейших дилемм в рамках данной проблематики. Как мотивировать людей, движимых собственными интересами, участвовать в процессе обмена знаниями с коллегами, передачи их как по вертикали, так и по горизонтали, особенно учитывая стремление большинства компаний защитить свои наработки и ноу-хау, чтобы избежать утечки важных знаний вовне?

Однако если защита знаний от внешнего рынка вполне логична, то отсутствие эффективных и отлаженных процессов обмена знаниями и их передачи внутри компаний вызывает ряд вопросов.

Здесь играет роль и внешнее влияние на донора (наличие поощрения, закрепление данной обязанности), и личные мотивы.

Старший консультант по аудиту: «...менеджеры всегда перегружены работой, и у них нет времени отвечать на все вопросы. Именно ввиду этого у нас существуют базы. Я предпочитаю посоветовать сотруднику воспользоваться ими, прежде чем идти к менеджеру».

Известно, что западные компании сами задают определенную мотивацию делиться знаниями, подстегивая конкуренцию среди сотрудников. Продвижение зависит от индивидуальных результатов и способности «продавать» себя ради того, чтобы окантоваться среди менеджеров компании. Компании гордятся индивидуальными историями успешных сотрудников, они заинтересованы в том, чтобы возвращать сильные личности.

Сотрудники являются конкурентами один для другого, но это скрытое соперничество; они, скорее, попадают под влияние лозунгов компании, ее миссии, ценностей и думают, что работают в равных командах, то есть действительно в командах, а не во временных группах. Для многих менеджеров знание представляет собой своего рода силу, поэтому они не стремятся расставаться с этим преимуществом, ведь это станет потерей определенного статуса. Но мотивацией донора проблема не ограничивается, ведь реципиент также должен быть готов это знание получать.

Несмотря на то, что людей можно мотивировать делиться знаниями, пока не будут созданы методы, позволяющие делиться знанием в любой форме, этот процесс не будет эффективным. Под эффективностью здесь подразумевается, насколько быстро и просто можно получить доступ к ценному знанию. Встает вопрос о видах знаний, о способах их передачи, об их содержании (индивидуальное, коллективное).

2. Тип знания и форма его передачи.

Формы «закрепления» знания можно разделить на два вида:

А) **Формализованный** характер (например, закреплены должностной инструкцией, содержатся в базах данных). Как правило, это вертикальная коммуникация сверху вниз.

Традиционно на предприятиях массового производства, где высока численность персонала, преобладали формализованные со стороны работодателя обмен и передача знаний. По мнению специалистов CIPD (Англия), по данным 2005 г., среди формализованных работодателем форм передачи знаний самые популярные – это обучение на рабочем месте, мастерские и курсы. В числе более современных, новых методов называют коучинг линейными менеджерами, внутренние конференции по обмену опытом, интернет-курсы (*e-learning*). Начинают также выделяться дистанционные

формы обучения, двойственный характер которых проявляется в том, что со стороны работодателя реализуется передача коллективного знания, а со стороны работника эти знания канализируются и принимаются индивидуально. Очевидно, что дистанционные формы приспособлены для передачи формализованных, явных знаний.

Формализованный характер передачи знаний, как явных, так и скрытых, носит наставничество. Ч. и Р. Бенабу полагают, что три типа знаний (профессиональные, психосоциальные и политические) передаются в процессе наставничества [15]. С помощью консультирования, патронажа, выполнения сложных рабочих заданий молодому человеку помогают понять, как работает организация, и подготовиться к возможному росту. Знания о неформальных системах управления передаются с помощью так называемой политической функции наставника, или позиции власти. Ч. и Р. Бенабу пишут, что наставники предоставляют доступ к скрытой информации и знакомят ученика с неформальными сторонами жизни организации [15]. В таком аспекте можно говорить о том, что через наставников передаются скрытые знания, которые в будущем определяют лояльность молодых работников, их отношение к трудовой культуре советского прошлого и к ценностям рыночной культуры.

Тем не менее, и здесь возникают сложности как со стороны руководителя, так и со стороны сотрудника. Любопытно, что проведенные интервью позволяют выявить весь спектр возможных социальных и психологических барьеров. Со стороны руководителя это, как правило, предполагаемый недостаток способностей у сотрудников, недоверие, «хочешь быстро — делай сам» и самое главное — нежелание делиться знаниями (конкуренция), страх, что подчиненный сделает задачу лучше него [16].

Со стороны сотрудника, как правило, проблемы возникают из-за недостатка опыта и квалификации, боязни принять на себя ответственность, перегруженности работой. Также был выявлен любопытный фактор — страх задать вопрос, который может быть проинтерпретирован вышестоящим коллегой как недостаток компетентности, а следовательно, отразиться на оценке по проекту.

Консультант по аудиту: «Задаешь вопрос — он его считает нелепым, и возникает ситуация непонятная, нехороший взгляд в мою сторону».

Старший консультант по аудиту: «Обратная связь работает как устрашающий фактор. Фидбеки для того и придуманы, чтобы держать в руках лоботрясов».

Базы данных становятся неотъемлемой частью процесса циркуляции знаний в современной компании, причем речь идет именно о зафиксированных знаниях — явных. Как уже упоминалось выше, явные знания передать проще, поскольку они уже где-то задокументированы. Здесь важно отметить, что, несмотря на всю простоту поиска таких знаний, на деле все зачастую оказывается иначе — формальные документы и базы данных не всегда оказываются эффективными для использования. Это игра с завязанными глазами.

Интервью показали, что иногда базы неправильно заполнены, многие данные не фигурируют в принципе, стоят ссылки на уже не существующие файлы. Другие базы содержат слишком много информации. Человек тратит много времени на поиск нужных документов. Затем ему нужно изучить найденный материал, чтобы создать в голове картинку, сконструировать рассуждения и задачи, которые помогут достичь конечного результата. Но данная информация в любом случае не отвечает на вопрос «почему?».

Консультант по аудиту: «Если база хорошо сделана, то она может реально помочь. Я вот за прошлый год один раз ей воспользовался, и она помогла. Но, конечно, лучше общение с человеком, у которого есть опыт, потому что в базе написано, как нужно правильно сделать по шаблону, а не как нужно правильно сделать в конкретной ситуации... Как я уже говорил, база не всегда заполнена корректно».

Менеджер по аудиту: «Нет, баз данных недостаточно. Как раз потому, что они заполнены шиворот-навыворот. Роясь в этих базах, можно убить уйму времени, которое можно было бы потратить, работая над проверкой отчетности. Я предпочитаю спросить у знакомого, что к чему».

Б) **неформализованный** характер (встреча за обедом, «курилка»).

Исследования показывают, что основная доля передача знаний приходится именно на неформализованные формы (например, исследования А. Гупты и В. Говендараяна [17]; Д. Пфелфера и Р. Саттона [18]).

Таблица 2

Формы передачи знаний

По степени формализации / По уровню взаимодействия	Формальная	Неформальная
Непосредственная (прямая)	Курсы, семинары, воркшопы	Командные проекты, социальные мероприятия, «курилка», общение за пределами компании
Опосредованная (виртуальная)	Онлайн курсы, видеоконференции, e-meetings (вебинары)	Веб-сети

Скрытые и явные знания могут передаваться различными способами: как формальными, так и неформальными, как опосредованно, так и напрямую. В табл. 3 они представлены более детально.

Таблица 3

Формы передачи скрытого и явного знания

Тип знания	Формы передачи / обмена
Явное	Структурированные: базы данных, документы (знания организованы таким образом, чтобы их было легко извлечь). Неструктурированные: имейлы, видео- и аудиосборники, изображения (эти знания не предназначены для последующего «удобного» извлечения). Сообщества практикующих (обсуждение документов). Публичное знание: отчеты компании, аудиторские заключения и т. д. Частное знание (недоступное публично): может быть передано третьей стороной. Дистанционные формы обучения.
Скрытое	Лучшие практики: встречи функциональных подразделений, внутренние или внешние опросы, исследования. Наставничество (mentoring, shadowing, on-job-training). Сообщества практикующих. Форумы и другие мероприятия.

3. Взаимные роли, связывающие между собой участников коммуникативного взаимодействия, и общий контекст.

Безусловно, главенствующим будет фактор статуса донора относительно реципиента. Как показало исследование, статусное, равно как и интеллектуальное превосходство может застопорить процессы циркуляции знания, поскольку это залог конкурент-

ного преимущества, уникальности сотрудника. Обладание дефицитным интеллектуальным ресурсом дает определенную власть.

Подводя итог нашему исследованию процессов передачи знаний, можно сказать следующее. Основная сложность, с которой сталкивается сегодня большинство компаний в России, — это стимулирование участия сотрудников в управлении знаниями, внушение важности данного процесса, описание преимущества и выгоды как всей компании, так и каждого отдельного работника. Процесс управления знаниями пронизан множеством социальных механизмов, основанных на различных подфакторах. Для того чтобы эффективно этим управлять, надо четко понимать каждую деталь процесса, а также его цель — эффективное функционирование бизнеса в целом.

Библиографический список

1. Кудрявцев Д.В. Многогранность управления знаниями на предприятии. СПб.: консалтинговая компания «БИГ-Петербург», 2004. URL: http://bigc.ru/publications/bigspb/km/mnogogr_uz_na_predpr.php.
2. Sveiby K.E. What is knowledge management. 2001. URL: <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html#KMInitatives>.
3. The thinking manager — Unlikely guru leads knowledge cult // *Globe and Mail*. 1997. 1 July.
4. Sveiby K.E. Knowledge management. La nouvelle richesse des entreprises. Paris: Maxima, 2000. 323 p.
5. Davenport T.H., Prusak L. Working knowledge: now organizations manage what they know. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1998. 199 p.
6. Nonaka I., Takeuchi H. La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante. Bruxelles: Voeck Université, 1997. 303 p.
7. Стюард Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации. М.: Поколение, 2007. 368 с.
8. Dostaler I., Boiral O. Mobiliser les connaissances tacites: l'exemple d'un atelier d'assemblage électronique // IX-ème conférence internationale de management stratégique «Perspectives en management stratégique». Montpellier: AIMS 2000. 24–26 Mai 2000.
9. Polanyi M. The tacit dimension // Garden City. New-York: Doubleday, Etats-Unis, 1966.
10. Boisot Max Knowledge assets: Securing competitive advantage in the information economy. N.Y.: Oxford university press, 1998.
11. Wagner R.K., Sternberg R.J. Practical intelligence in real-world pursuits: the role of tacit knowledge // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1985. Vol. 49. № 2. P. 436–458.
12. Smith E.A. The role of tacit and explicit knowledge in the workplace // *Journal of Knowledge Management*. 2001. Vol. 5. Iss. 4. P. 311–321.
13. Rossion F. Transfert des savoirs: stratégies, moyens d'action, solutions adaptées a votre organisation. Paris: Hermes science: Lavoisier, 2008.
14. Transfert du savoir au service des objectifs de développement. Département de l'évaluation des opérations de la Banque mondiale. Paris: Précis, 1999.
15. Benabou C., Benabou R. Establishing a formal mentoring program for organizational success // *National Productivity Review*. 2000. Vol. 19. Iss 4. P. 1–8.
16. Чеботаева Т. Transition: передача опыта в российских компаниях // Управление компанией. URL: http://old.e-xecutive.ru/publications/aspects/knowledge/article_1096.
17. Gupta A.K., Govindarajan V. Knowledge management's social dimension: Lessons from Nucor Steel // *Sloan Management Review*. Iss. 42. P. 71–80.
18. Pfeffer J., Sutton R. The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

*O.V. Kirilkina**

**SOCIAL FACTORS OF KNOWLEDGE TRANSFER AND KNOWLEDGE
SHARING IN THE RUSSIAN BUSINESS-ORGANISATION**

In the given work a brief theoretical review and also the results of the research on the knowledge transfer from a manager to his subordinates in the international consulting firm are given. On the basis of the analysis social mechanisms that influence knowledge management are revealed.

Key words: knowledge, explicit knowledge, tacit knowledge, knowledge transfer, knowledge sharing, barriers of knowledge transfer.

* *Kirilkina Olga Vladimirovna* (olga.kirilkina@gmail.com), the Dept. of Management of Human Resources, Higher School of Economics National Research University, Moscow, 101000, Russian Federation.