

ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

© 2009 Д.А. Поцелуев*

Ключевые слова: управление знаниями, обмен знаниями, мотивация персонала, внутрикорпоративные коммуникации, знание, коммуникационные процессы.

Рассматривается и анализируется социально-экономический механизм системы обмена знаниями, выявляются факторы мотивации обмена знаниями в компаниях.

Требования современной инновационной экономики заставляют российские компании переосмысливать кадровые стратегии. Все чаще организации сталкиваются с тем фактом, что им более чем когда-либо необходимо привлекать умственные и творческие способности, энергию и лояльность персонала. Предприятие может достичь наилучших результатов только тогда, когда энергия всех сотрудников четко направлена на решение ключевых задач.

В любой организации в процессе взаимодействия сотрудники компании общаются между собой и обмениваются информацией. Но если стремление к общению свойственно человеку, то желание делиться своими знаниями необходимо воспитывать. В большинстве случаев носитель знания неохотно делится им с другими, так как расценивает обладание знанием как некое конкурентное преимущество, которое он может утратить в процессе передачи или обмена. Задача руководства компании состоит в том, чтобы создать условия, способствующие добровольному обмену знаниями.

Сложность заключается в том, что знания в большинстве своем являются скрытыми и неформализованными. Различают две категории знаний - явные и неявные, или скрытые. Под явными подразумевают знания, сохраняемые в слабоструктурированной форме на таких носителях, как бумажные документы, сообщения по электронной и голосовой почте или видеоматериалы. Эти знания сформулированы и готовы для передачи другим людям. Явные знания принято также называть жесткими, или материальными, которыми люди систематически обмениваются между собой.

Неявные знания формируются вокруг нематериальных факторов. Эти знания являются персональными, специфичными по своему содержанию сведениями или навыками, приобретаемыми (вырабатываемыми) человеком в процессе практической деятельности. Неявные знания часто имеют форму личных убеждений, принципов, ценностей и моральных норм, которыми руководствуется человек. Неявные знания принято также называть мягкими (soft). Доступ к ним возможен только в ходе непосредственного общения между людьми или в процессе коллективной работы.

К сожалению, до 80% интеллектуальных активов любой организации приходится на долю неявных знаний, принадлежащих ее сотрудникам. Для того чтобы убедиться в справедливости подобной оценки, достаточно задаться вопросом, какую часть его знаний можно с уверенностью отнести к категории явных. В этой связи современные компании сталкиваются с серьезной проблемой поиска способов перевода большей части скрытых знаний в явную форму.

Основным источником и носителем знаний являются люди. Если в компании принято делиться знаниями, то это позволяет всем работать эффективнее. Коллективные знания организации обычно находят отражение в документах, описывающих бизнес-процессы. В случае если такие знания не задокументированы, и при этом отсутствуют сведения об их источнике и местонахождении в компании, то использовать полностью эти ценные ресурсы очень сложно, а то и вообще невозможно. Поэтому для развития системы обмена знаниями недостаточно только вкладывать средства в обучение и развитие персо-

* Поцелуев Денис Александрович, аспирант Государственного университета управления, г. Москва.
E-mail: denkey@gmail.cjv.

нала. Необходимо уметь извлекать знания из сотрудников и документировать их, чтобы они не исчезли в случае ухода сотрудника.

Извлечение знаний представляет собой наиболее важный этап цикла обмена знаниями. Чтобы система работала успешно, необходимо привить сотрудникам организации желание делиться своим опытом с коллегами, чему существует целый ряд препятствий¹. Человек может не вступать в обмен знаниями, руководствуясь следующими соображениями²:

- ◆ “Моя ценность как работника определяется тем, что я знаю нечто, неизвестное остальным”.
- ◆ “Мне за это не платят”.
- ◆ “Обмен знаниями - пустая трата времени”.
- ◆ “Люди обязаны уметь мыслить самостоятельно”.
- ◆ “Я слишком занят для этого”.
- ◆ “Сейчас неподходящее время для обмена знаниями”.
- ◆ “Требуется слишком много времени, чтобы найти источник нужной информации”.

Но для многих людей основным является опасение утратить конкурентные преимущества перед сослуживцами, если они будут делиться с ними знаниями. В случае ухода сотрудника из компании знания уйдут вместе с ним. А ведь эти знания принадлежат не только ему, но и организации. Необходимо внедрять инструменты и методы, позволяющие, а иногда даже заставляющие сотрудников обмениваться знаниями между собой и сохранять накопленные знания и опыт на физических носителях, чтобы последователь или заместитель могли использовать полученный ранее опыт, а не начинать все сначала. Таким образом, однажды потратив деньги на внедрение системы обмена знаниями, в дальнейшем организация будет меньше тратить за счет экономии времени на обучение сотрудников и рационального использования знания.

Основная задача управления знаниями - выявление, сохранение и эффективное использование знаний сотрудников³. Зачастую сотрудники предпочитают не делиться своими знаниями с коллегами, так как боятся потерять свою ценность и уникальность для компании.

Даже в том случае, если в компании существует система управления знаниями, всегда актуальны вопросы мотивации сотрудников к обмену знаниями. Если вопросам мотивации не уделяется достаточного внимания, программа обмена знаниями обречена на неудачу.

Формы мотивации разнообразны, они могут быть обусловлены корпоративной культурой и производственной необходимостью. Для многих сотрудников нематериальные факторы мотивации (привлечение к участию в реализации программы по управлению знаниями, оценка индивидуального вклада в общую базу знаний компании, возможность оценить результаты обмена знаниями) имеет большее значение, чем другие мотивирующие факторы. Иногда признание авторитета, уважение коллег, приобретение новых деловых контактов оказывается существенным мотивационным фактором. В качестве примера можно привести крупную консалтинговую компанию, в которой сотрудники ежемесячно выбирают “самого плодотворного автора”. Этой почести удостоиваются те сотрудники, к чьим задокументированным знаниям коллеги обращаются чаще всего.

Успех от внедрения системы управления и обмена знаниями часто обусловлен непосредственным участием сотрудников в процессах обмена знаниями. Например, в инвестиционной компании те аналитики, которые участвовали в разработке структуры файлов при каталогизации информации и знаний, в дальнейшем активно пользовались этой системой⁴. Иногда в компании выбирают наиболее заинтересованных и авторитетных сотрудников и привлекают их к разработке отдельных направлений программы или для участия в пилотных проектах.

На практике к обмену знаниями сотрудников мотивируют чаще всего материально, при этом они могут как получать вознаграждение за определенное количество вложенных документов, так и лишаться его, если они внесли недостаточное количество информации. Но в любом случае оценить качество этих документов довольно затруднительно, поэтому целесообразнее использовать комбинацию материальных и нематериальных мотивационных факторов. Так, в крупной российской компании, производящей товары

повседневного спроса, сотрудники, посетившие выставки, должны поделиться со своими коллегами вновь приобретенными знаниями. Слушателями оценивается качество доклада, и, если оно признается неудовлетворительным, расходы на посещение выставки ложатся на подразделение, в котором работает докладчик. В одной из консалтинговых компаний сотрудники давали друг другу “экспертные карточки” в знак признания авторитетности знаний, которыми тот или иной сотрудник делился с коллегами. Тот из них, кто к концу периода набирал наибольшее количество этих знаков уважения, получал и денежное вознаграждение⁵.

Мотивационный механизм должен быть отлажен таким образом, чтобы сотрудники добровольно обменивались знаниями - выкладывали их в базу знаний, принимали активное участие в работе сообществ, работали в команде.

В целом, эффективный процесс обмена знаниями требует совершения двух действий: обеспечение лица или группы (реципиентов) нужными знаниями и восприятие этих знаний реципиентами. За первое действие в значительной степени отвечает инфраструктура знания, второе может быть поддержано соответствующей организационной инфраструктурой, включающей социальные и культурные аспекты.

Знание из философской категории постепенно перетекает в категорию экономической⁶. Знание - это не только абстрактное понятие. Его можно рассматривать и как стратегический ресурс. В процессе корпоративных коммуникаций люди делятся знаниями, опытом. Необходимо, чтобы процесс обмена знаниями происходил в организации постоянно. Для этого следует мотивировать людей к обмену знаниями, чтобы они не расценивали это как потерю личного конкурентного преимущества. С помощью современных информационных технологий процесс обме-

на и хранения знаний будет происходить намного быстрее и эффективнее. Одним из главных условий является то, чтобы в процесс обмена знаниями были задействованы все иерархические уровни организации, вплоть до руководства. Именно тогда можно говорить об успешной передаче знаний и информации в компании.

Чтобы добиться наилучших результатов от личных коммуникаций, нужно, чтобы менеджеры лучше понимали динамику групп, принципы их работы и реакции индивидов, их мотивацию для взаимодействия внутри групп. Более тесное сотрудничество, как на расстоянии, так и в одном помещении, требует меньшего фокусирования на информационных технологиях и большего на “технологиях взаимодействия”.

Успех проектов в области управления знаниями зависит не только от используемых подходов и инструментов, видов обмениваемых знаний или руководителя проекта. Одним из главных условий успеха является признание взаимозависимости всех факторов. Тогда сотрудники компании сами найдут новые возможности заставить знания работать.

¹ Харрингтон Дж., Воул Ф. Совершенство управления знаниями / Пер. с англ. А.Л. Раскина. М., 2008. С. 84.

² Нонака И., Takeuchi Х. Компания - создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М., 2003. С. 163.

³ Коллисон К., Парселл Д. Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся организаций. М., 2006. С. 107.

⁴ Букович У., Уилльямс Р. Управление знаниями. Руководство к действию. М., 2002. С. 216.

⁵ Мариничева М.К. Обмен знаниями: делиться или не делиться? Режим доступа: http://big.spb.ru/publications/other/km/change_knowlg.shtml.

⁶ Румизен М. Управление знаниями. Полное руководство. М., 2004. С. 62.

Поступила в редакцию 01.07.2009 г.