

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи

Сергеева Анастасия Вячеславовна

**ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФАКТОРОВ
НА ПРОЦЕССЫ ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ СРЕДНИХ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ШКОЛ)**

Специальность 08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством
(специализация: менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Санкт-Петербург

2014

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет»

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент
Андреева Татьяна Евгеньевна

Официальные оппоненты: Платонов Владимир Владимирович,
доктор экономических наук, профессор,
Санкт-Петербургский государственный
экономический университет,
профессор кафедры экономики и управления
предприятиями

Молодчик Мария Анатольевна,
кандидат экономических наук, доцент,
Пермский филиал

НИУ «Высшая школа экономики»,
доцент кафедры финансового менеджмента

Ведущая организация: Российская академия народного хозяйства и
государственной службы
при Президенте РФ

Защита состоится «23» декабря 2014 г. в 16:00 часов на заседании Совета Д 212.232.69 по защите докторских и кандидатских диссертаций при Санкт-Петербургском государственном университете по адресу: 199044, Санкт-Петербург, Волховский пер., д. 3/1., ауд. 309

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Санкт-Петербургского государственного университета им. М. Горького по адресу: 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7/9.

Автореферат разослан « ____ » _____ 2014 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук,
профессор

Н. Н. Молчанов

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Последние десятилетия как в академической, так и бизнес-среде все чаще признается, что одной из актуальных задач для руководителей является управление обменом знаниями. Если сотрудники делятся с коллегами своими знаниями, например, секретами мастерства, ноу-хау или опытом работы над проектами, организация получает выгоды от снижения издержек по поиску решений, уже апробированных другими сотрудниками, от повышения количества и качества новых идей, а также от сохранения знаний внутри организации в случае ухода самих сотрудников. Поскольку знания принадлежат не организации, а индивидам, успех организационных инициатив по управлению обменом знаниями, в конечном итоге, зависит от желания сотрудников делиться своими знаниями с коллегами. Вместе с тем для сотрудников выгода от обмена знаниями не всегда очевидна. Обмен знаниями может выходить за пределы их индивидуальных функциональных задач, рассматриваться как угроза их статусу в организации или как снижение собственной ценности на рынке труда. Это противоречие интересов обуславливает необходимость изучения влияния организационно-управленческих факторов на активность сотрудников в обмене знаниями.

Задачи управления обменом знаниями особенно актуальны для интеллектуальноемких организаций, в которых знания сотрудников представляют собой основной производственный ресурс и ключевой источник конкурентоспособности. Ярким примером таких организаций являются средние общеобразовательные школы. Задача повышения интенсивности обмена знаниями между учителями средних школ признается сегодня одной из приоритетных в системах общего образования различных стран. В ряде исследований по управлению образованием показано, что интенсивный обмен знаниями между учителями способствует не только их профессиональному развитию, но и привлечению и удержанию в школах молодых специалистов, а также достижению школами более высоких образовательных результатов. Вместе с тем в общеобразовательных школах имеется ряд барьеров к

обмену знаниями. Так, в них традиционно слабо развиты горизонтальные связи между сотрудниками, а учителям свойственна высокая специализация профессиональных знаний и автономность в выполнении рабочих задач, что формирует в школах культуру индивидуализма и препятствует интенсивному обмену знаниями между учителями.

В литературе по управлению знаниями описаны теоретические предпосылки для решения задачи повышения интенсивности обмена знаниями между учителями. Однако особенности школ пока не были проанализированы в этой литературе. Кроме того, многие выводы исследований по управлению знаниями представлены как универсальные, без учета особенностей различных типов организаций. Соответственно, применение общих разработок и концепций управления знаниями к анализу процессов обмена знаниями в таких организациях, как школы, является актуальной исследовательской задачей. Эти соображения обусловили выбор темы исследования.

Степень разработанности проблемы. Проблемы обмена знаниями активно изучаются в экономических и организационно-управленческих науках, начиная с начала 1990-х гг. Первые основополагающие идеи об экономической ценности знаний, новом взгляде на природу организации, а также об организационных процессах, связанных со знаниями, были высказаны специалистами в области стратегического менеджмента, теории фирмы, организационной теории. Среди них такие ученые, как Л. Арготе, П. Браун, Р. Грант, Дж. Дугуид, У. Зандер, Б. Когут, И. Нонака, Дж. Спендер, Н. Фосс, М. Хансен, Г. Шулански, Х. Цукас и др.

В российском научном сообществе интерес к данной теме только начинает появляться. Общие вопросы, касающиеся проблем управления обменом знаниями, были подняты относительно небольшим количеством российских авторов (Т. Е. Андреева, А. Л. Гапоненко, А. Л. Журавлев, Б. З. Мильнер, М. А. Молодчик, Т. А. Нестик), а эмпирические исследования обмена знаниями на российских данных почти не проводились.

Многие зарубежные исследователи рассматривали процессы обмена знаниями в различных *функциональных областях* менеджмента: в стратегическом менеджменте (Х. Волбреда, У. Пауэлл, Б. Симонин, Г. Шулански), в

международном бизнесе (М. Лайлз, Д. Минбаева, К. Макела, Т. Педерсен), в управлении человеческими ресурсами (А. Кабрера, Б. Куваас, Д. Минбаева, Г. Скарбороу), в информационном менеджменте (М. Васко, С. Фараж, П. Хендрикс, М. Хайсман). С точки зрения *отраслевой тематики*, процессы обмена знаниями были изучены на примерах различных организаций: в наукоемких производствах (Б. Бечки, Х. Берендс), многонациональных корпорациях (П. Алмейда, К. Макела, К. Фей), консультационных фирмах (Л. Эмпсон, Ш. Левин, М. Хаас, М. Хансен), промышленных предприятиях (Дж. Дайер, П. Инграм, К. Нобеока), медицинских учреждениях (Д. Николини, Э. Ферли, Л. Фитцджеральд), организациях сферы услуг (М. Барретт, Б. Куваас, Э. Оборн) и др.

Несмотря на большое количество публикаций по этой проблематике, можно отметить ряд недостаточно освещенных вопросов. Общим недостатком существующих исследований является использование преимущественно организационного уровня анализа и пренебрежение микроосновами процессов обмена знаниями, связанных с мотивацией и предпочтениями индивидов — носителей знаний. Также недостаточно изучены *взаимосвязи* между организационно-управленческими факторами и поведением сотрудников. Еще одним ограничением существующих исследований является универсализм, то есть склонность рассматривать процессы обмена знаниями как протекающие одинаково во всех организациях. При этом, поскольку большинство работ по обмену знаниями опираются на данные, полученные на примерах коммерческих организаций, вопрос о применимости этих выводов к другим типам организаций, в т. ч. общеобразовательным школам, остается открытым.

Проблемы управления знаниями в *сфере образования* только недавно привлекли внимание исследователей. Такие авторы, как М. Клемент, Г. Н. Константинов, Д. Лорти, Дж. Литтл, Л. Л. Любимов, К. М. Ушаков, С. Р. Филонович, М. Фуллан, Э. Харгривз, подняли теоретические вопросы управления обменом знаниями в педагогической среде, в том числе влияния обмена знаниями на повышение инновационности и конкурентоспособности образовательных учреждений. Эмпирические исследования на эту тему

представлены единичными работами (например, И. Баккенес, Н. Моленар), а на основе российских данных не проводились совсем. Таким образом, в литературе пока нет ответа на вопрос о том, каким образом следует налаживать и стимулировать процессы обмена знаниями между учителями.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования состоит в разработке теоретической модели управления обменом знаниями и оценке влияния организационно-управленческих факторов на процессы обмена знаниями на примере средних общеобразовательных школ. Достижение цели связано с решением следующих задач:

- 1) определение места процессов обмена знаниями в теории и практике управления знаниями, анализ роли обмена знаниями в повышении результатов деятельности организации;
- 2) уточнение понятия «процессы обмена знаниями» на основе анализа и систематизации подходов к его определению;
- 3) систематизация факторов, влияющих на обмен знаниями;
- 4) разработка теоретической модели, обосновывающей выбор основных групп организационно-управленческих и индивидуальных факторов, влияющих на поведение сотрудников в обмене знаниями, и формулирование исследовательских гипотез о взаимосвязях между факторами;
- 5) выявление особенностей управления обменом знаниями в общеобразовательных школах на основе исследования применяемых в школах управленческих практик;
- 6) эмпирическая проверка разработанной теоретической модели на примере общеобразовательных школ.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования являются процессы обмена знаниями между сотрудниками организации. Предметом исследования выступают организационно-управленческие факторы, влияющие на процессы обмена знаниями между сотрудниками организации (на примере средних общеобразовательных школ).

Соответствие диссертации области исследования специальности. Диссертационное исследование соответствует пунктам паспорта научной

специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»: п. 10.13. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Группа и поведение группы в процессе управления. Современные теории командообразования, межгрупповые отношения в процессе управления; п. 10.14. Организационная культура. Влияние организационной культуры на экономическое и социальное поведение людей. Социокультурные, социально-политические и социально-экономические факторы развития организационной культуры. Методологические вопросы изучения организационной культуры; п. 10.11. Процесс управления организацией, ее отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы.

Теоретические основы исследования составляют работы ведущих зарубежных и российских авторов по проблематике управления знаниями, стратегического управления, управления человеческими ресурсами, организационного поведения, информационного менеджмента, управления в сфере образования. В основе работы лежит концепция «системного управления знаниями» (knowledge governance), а также некоторые положения теорий самодетерминации, проектирования работы и самоэффективности.

Эмпирическую базу исследования составляют данные количественного и качественного исследований, выполненных диссертантом в 30 общеобразовательных школах Санкт-Петербурга. В качестве методов сбора первичной информации использовались анкетный опрос педагогических работников, а также глубинные интервью с 11 директорами и 15 учителями средних школ. Проведено два этапа анкетирования, в ходе которых опрошено 119 учителей из 8 школ и 329 учителей из 22 школ соответственно. Для анализа данных использовались методы корреляционного анализа, дисперсионного анализа, факторного анализа, метод моделирования структурными уравнениями. Анализ выполнен при помощи статистического пакета IBM SPSS Statistics 20.0 и программного продукта IBM SPSS Amos 21.0.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке теоретической модели, отражающей механизмы влияния организационно-управленческих факторов на процессы обмена знаниями в организации на примере средних общеобразовательных школ. В процессе исследования автором были получены следующие значимые результаты, обладающие научной новизной:

1. Впервые систематизированы и обоснованы выгоды от обмена знаниями между учителями для повышения качества образования за счет улучшения результатов деятельности разных элементов системы образования (учителя, школы, системы образования в целом).
2. Предложена новая классификация процессов обмена знаниями (по критериям: субъект обмена, предмет, инструмент, форма, характер, направление и границы, функция), которая позволяет систематизировать в единую схему отдельно изученные в литературе разновидности обмена знаниями. Классификация предлагается в качестве методологической основы для будущих теоретических и эмпирических исследований.
3. Предложена новая классификация факторов, влияющих на поведение сотрудников в обмене знаниями, основанная на двух критериях — уровне принадлежности фактора (индивидуальные, групповые, организационные) и целевой направленности (мотивация, возможности, способности).
4. Разработана теоретическая модель, раскрывающая механизм влияния организационно-управленческих факторов на поведение сотрудников в обмене знаниями через уточнение роли индивидуальных факторов, относящихся к сфере мотивации и способностей сотрудников к обмену знаниями, как медиаторов в этом влиянии.
5. На основе качественного исследования определены проблемные зоны управления обменом знаниями в средних школах, выявлены существующие практики управления обменом знаниями, дана оценка их результативности.

6. Разработана и апробирована на основе анкетирования 119 педагогических работников из 8 школ методика оценки процессов обмена знаниями и факторов, влияющих на активность сотрудников в обмене знаниями (авторский опросник), которая может использоваться в качестве инструмента диагностики в практике управления знаниями.
7. На основе анализа данных анкетирования 329 педагогических работников из 22 школ установлено, что индивидуальные факторы — внутренняя и внешняя мотивация к обмену знаниями — являются медиаторами для влияния организационно-управленческих факторов на поведение учителей в обмене знаниями. Выявлено, что предоставление возможностей делиться знаниями, а также организационная культура выступают модераторами этих взаимосвязей.

Теоретическая и практическая значимость исследования. Теоретическая значимость исследования заключается в выявлении механизмов влияния факторов организационного и индивидуального уровня на индивидуальную активность сотрудников в обмене знаниями, а также в эмпирической оценке этого влияния на материалах исследования в средних общеобразовательных школах. Разработанная в диссертации методология исследования и полученные результаты могут быть использованы для проведения дальнейших исследований по проблематике обмена знаниями, например, для сравнения процессов обмена знаниями в различных типах организаций. Понимание механизмов влияния управленческих практик на мотивацию и поведение сотрудников в обмене знаниями может служить основой для проектирования различных управленческих инструментов, призванных стимулировать процессы обмена знаниями в организации. Результаты исследования могут быть использованы в практике управления образовательными учреждениями и другими интеллектуальноемкими организациями, например, при разработке систем поощрения сотрудников, обучения и развития сотрудников с целью управления знаниями. Результаты исследования

также могут использоваться в преподавании курсов по организационному поведению, управлению человеческими ресурсами, управлению знаниями, управлению образованием.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертационного исследования обсуждены на заседаниях кафедры организационного поведения и управления персоналом ВШМ СПбГУ, представлены на российских и международных научных конференциях, таких как: Ежегодная международная научно-практическая конференция «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования» (Москва, НИУ ВШЭ, Россия, 2011); Ежегодная международная конференция по организационному обучению, знаниям и компетенциям (Валенсия, Испания, 2012); Ежегодная международная конференция Европейской академии менеджмента (Роттердам, Нидерланды, 2012); Ежегодная международная конференция Академии менеджмента (Бостон, США, 2012); Ежегодная международная конференция Европейской группы организационных исследований (Хельсинки, Финляндия, 2012); Ежегодная международная научно-практическая конференция факультета менеджмента «Теории и практики управления: вызовы современности» (Санкт-Петербург, НИУ ВШЭ, 2013); Ежегодная международная конференция Европейской группы организационных исследований (Монреаль, Канада, 2013); Ежегодная международная научная конференция по проблемам реформирования общественного сектора (Санкт-Петербург, ВШМ СПбГУ, 2013).

Публикации. По теме диссертации опубликовано 8 работ объемом 8,39 п. л. (авт. — 4,16 п. л.), в том числе 4 статьи в ведущих научных рецензируемых журналах объемом 6,15 п. л. (авт. — 3,01 п. л.).

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и пяти приложений. Объем диссертационного исследования (включая список использованной литературы) составляет 192 страницы. В работе представлены 18 таблиц, 15 рисунков. Список литературы включает 237 наименований, в том числе 198 — на английском языке.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность изучаемой проблемы, поставлены цель и задачи исследования, обоснована научная новизна, теоретическая и практическая значимость диссертации.

В **первой главе** впервые в российской научной литературе проведен комплексный сравнительный анализ богатого зарубежного материала по управлению процессом обмена знаниями в организации в целом и между сотрудниками школ в частности. Основные положения первой главы могут быть резюмированы следующим образом.

Во-первых, на основе анализа литературы о состоянии и проблемах среднего образования в России и за рубежом обоснована приоритетность задачи управления обменом знаниями между учителями как ресурса повышения качества образования и решения ряда стратегических проблем современной средней школы в России. Согласно основным тезисам концепции управления знаниями, обмен знаниями позволяет организациям создавать конкурентное преимущество за счет снижения издержек на поиск и разработку решений, уже найденных другими сотрудниками, сохранения и распространения знаний внутри организации, создания «транзакционной памяти» и повышения инновационности.

В то же время в современной литературе пока не была проведена адаптация разработок по управлению обменом знаниями к опыту управления образовательными организациями. На основе анализа исследований по управлению образованием обосновано, что обмен знаниями может способствовать решению целого ряда стратегических задач, стоящих перед современной школой, например, повышению квалификации учителей и их удовлетворенности работой, привлечению и удержанию молодых специалистов и обеспечению инновационного характера образовательного процесса. Таким образом, в работе впервые систематизированы выгоды от обмена знаниями между учителями для повышения качества образования и эффективности деятельности школы.

Во-вторых, в результате анализа основных трактовок обмена знаниями в зарубежной литературе по управлению были выявлены три подхода к исследованию и управлению обменом знаниями: *технологический*, *организационно-экономический* и *поведенческий* (табл. 1). На основе сравнительного анализа основных предпосылок, выводов и теоретических основ выделенных подходов показан мультидисциплинарный характер данной области исследований. Обосновано, почему для решения задачи управления обменом знаниями необходимо изучение процессов обмена знаниями с позиций поведенческого подхода.

Таблица 1

Систематизация подходов к анализу процессов обмена знаниями

Критерий сравнения	Подходы к обмену знаниями		
	Технологический	Организационно-экономический	Поведенческий
1	2	3	4
Сущность процесса	Кодификация	Передача	Поведение сотрудников в организации
Предмет обмена	Информация и данные	Алгоритмы, технологии, «лучшие практики»	Индивидуальные знания, например, разработанные методики, приемы, экспертные мнения, советы, навыки, интерпретированная информация
Субъект обмена	ИТ-системы	Организации или их подразделения	Сотрудники
Инструмент обмена	Методы формализации, структурирования, анализа, хранения данных	Организационные программы по обмену лучшими практиками	Коммуникация, наблюдение, совместная деятельность

1	2	3	4
Операционализация обмена знаниями в эмпирических исследованиях	Количество кодифицированных знаний и количество обращений к базам данных	Изменение в продуктивности получателя за счет знаний, приобретенных извне	Интенсивность (активность) поведения сотрудников в обмене знаниями
Теоретическая база исследований	Информационный менеджмент	Стратегическое управление, международный бизнес, теория организации	Организационное поведение и управление персоналом
Преимущества	Формализованные модели извлечения и структурирования знаний, конкретность и практическая направленность	Анализ эффективности передачи знаний и разработка методики оценки результативности передачи	Анализ микрососнов процесса обмена знаниями, выявление причин и факторов, влияющих на интенсивность процесса
Недостатки	Механистическое представление о распространении знаний, игнорируется вопрос «устаревания знаний», не учитывается важность инноваций	Процесс обмена представлен как «черный ящик», знание — как объект, целью передачи знаний является «репликация», но не инновация	Недостаточная увязка с управленческим аспектом, социально-психологическая направленность, ограниченность выводов для практического применения

По итогам проведенного сравнительного анализа подходов и трактовок сущности обмена знаниями уточнен используемый в диссертации понятийный аппарат. *Процесс обмена знаниями* в организации представляет собой совокупность действий и взаимодействий сотрудников организации, в ходе которых они передают, принимают и распространяют в организации информацию, содержащую когнитивные, оценочные и эмоциональные компоненты, а также идеи, мнения и опыт, имеющие отношение к решению организационных задач.

В-третьих, на базе анализа существующих эмпирических исследований по обмену знаниями в работе выделены ключевые параметры, на основе которых предложено классифицировать процессы обмена знаниями: *субъект, предмет, инструмент, форма, источник регулирования, направление и границы, функция*. Новизной представленной классификации является более детально описанная и обоснованная сущность процессов обмена знаниями, которая позволяет более четко позиционировать любое конкретное исследование с учетом этих характеристик.

Во второй главе представлен разработанный автором подход к систематизации факторов, влияющих на обмен знаниями. Основные положения второй главы могут быть резюмированы следующим образом.

Во-первых, в рамках поведенческого подхода к предмету исследования автором предложена оригинальная классификация факторов, влияющих на поведение сотрудников в обмене знаниями (рис. 1). Классификация основана на трехфакторной модели, объясняющей трудовое поведение индивида в целом и, соответственно, применимой к активности сотрудника в обмене знаниями как его частному случаю. В рамках модели выделяются три блока факторов — *мотивация* индивида к деятельности, его *способности* к осуществлению этой деятельности и имеющиеся для этого *возможности* (Motivation, Opportunity, Ability — далее МОА). Автор предлагает использовать основную логику модели МОА применительно к управлению обменом знаниями, рассматривая факторы, с одной стороны, с точки зрения *уровня анализа* (индивид или организация) и, с другой стороны, с точки зрения *целевой направленности* (факторы мотивации, факторы способности, факторы возможности).

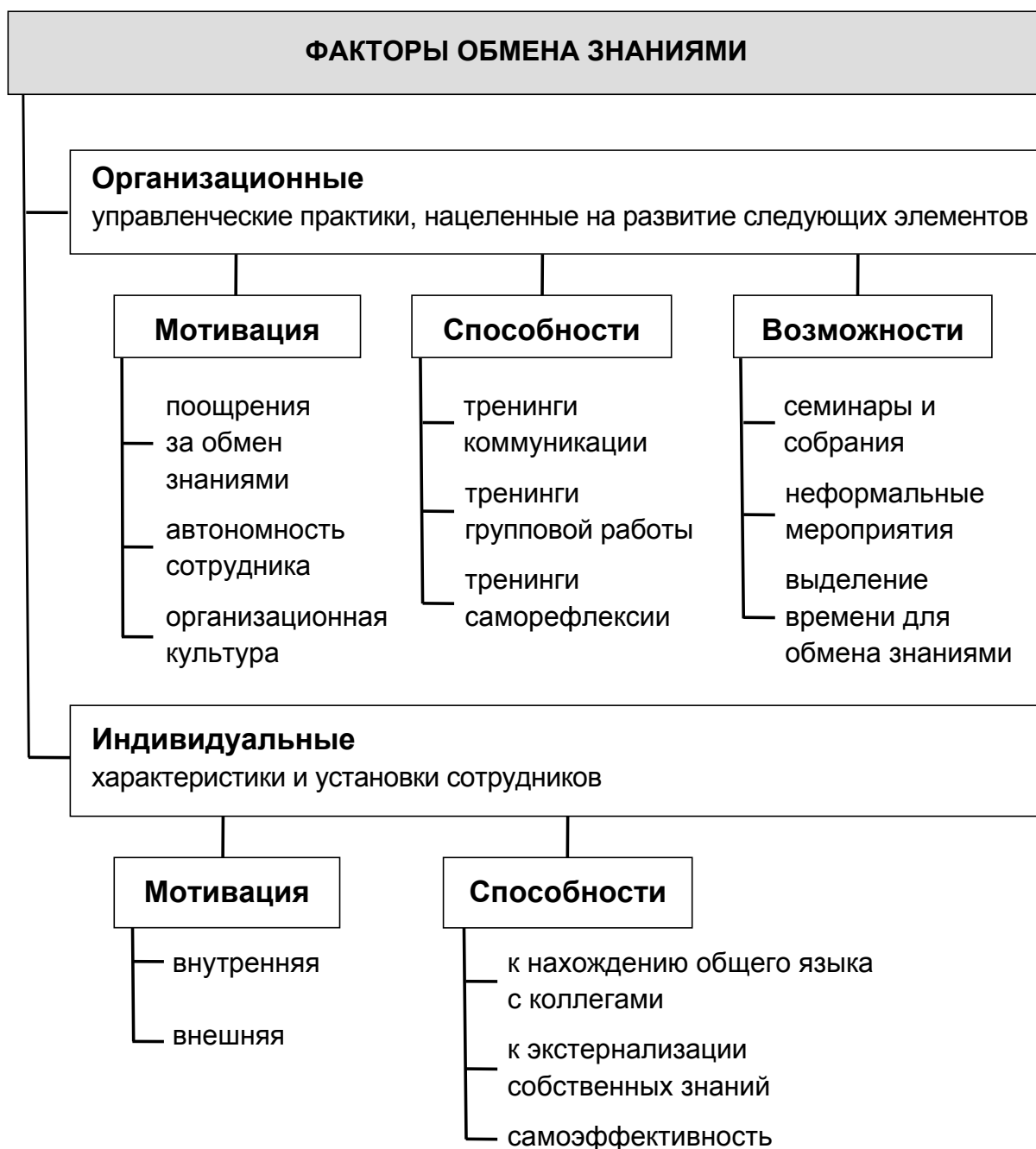


Рис. 1. Классификация факторов обмена знаниями

Данная классификация позволяет систематизировать изученные ранее в литературе факторы обмена знаниями. В группу организационных факторов входят управленческие практики, нацеленные на, соответственно модели МОА, формирование мотивации, предоставление возможностей и разви-

тие способностей к обмену знаниями. В группу индивидуальных факторов входят два типа мотивации — внутренняя и внешняя, а также способности сотрудников к обмену знаниями с коллегами. Внутренняя мотивация подразумевает существование внутреннего мотива к деятельности, связанного с получением удовольствия от самого процесса деятельности и ее содержания. Внешняя мотивация является побуждением к деятельности, основанным на ожидаемых внешних выгодах, с которыми индивид ассоциирует свое поведение, например, вознаграждение, признание и другие поощрения. К индивидуальным способностям к обмену знаниями, согласно исследованиям, относятся способность к нахождению общего языка с коллегами и понимание их профессионального жаргона, умение экспертов передавать знания новичкам, способность к обучению и освоению знаний, способность к вербализации и экстернализации имеющихся знаний, а также «самоэффективность» индивида, т. е. его уверенность в своей компетенции делиться знаниями.

Предложенная классификация позволяет провести четкие границы между *организационно-управленческими факторами*, лежащими в сфере влияния и контроля руководителей и менеджеров, и *индивидуальными факторами*, относящимися к сфере мотивации, отношений, поведения отдельных сотрудников. По мнению автора, использование данной классификации повысит эффективность исследований и практических рекомендаций в области управления обменом знаниями, поскольку позволит более четко формулировать исследовательские вопросы и управленческие задачи. Кроме того, предложенная классификация может служить основой для разработки методических рекомендаций по управлению обменом знаниями.

Во-вторых, на основе концепции «системного управления знаниями» (knowledge governance approach) автором предложена модель, раскрывающая механизм взаимодействия факторов разного уровня, который формирует активность сотрудников в обмене знаниями (рис. 2). Согласно авторской модели, поведение сотрудников в обмене знаниями (узел С) определяется взаимодействием (стрелка 1) между управленческими практиками, направленными на формирование мотивации, возможностей и способностей к об-

мену знаниями (узел А) и индивидуальной мотивацией и способностями индивидов к обмену знаниями (узел В). Поведение индивидов в обмене знаниями (узел С), в свою очередь, формирует результаты организации на макроуровне (узел D). Выявление связей между микро- и макроуровнями может помочь объяснить те случаи, в которых управленческие практики не достигают предполагаемых результатов (стрелка 4).

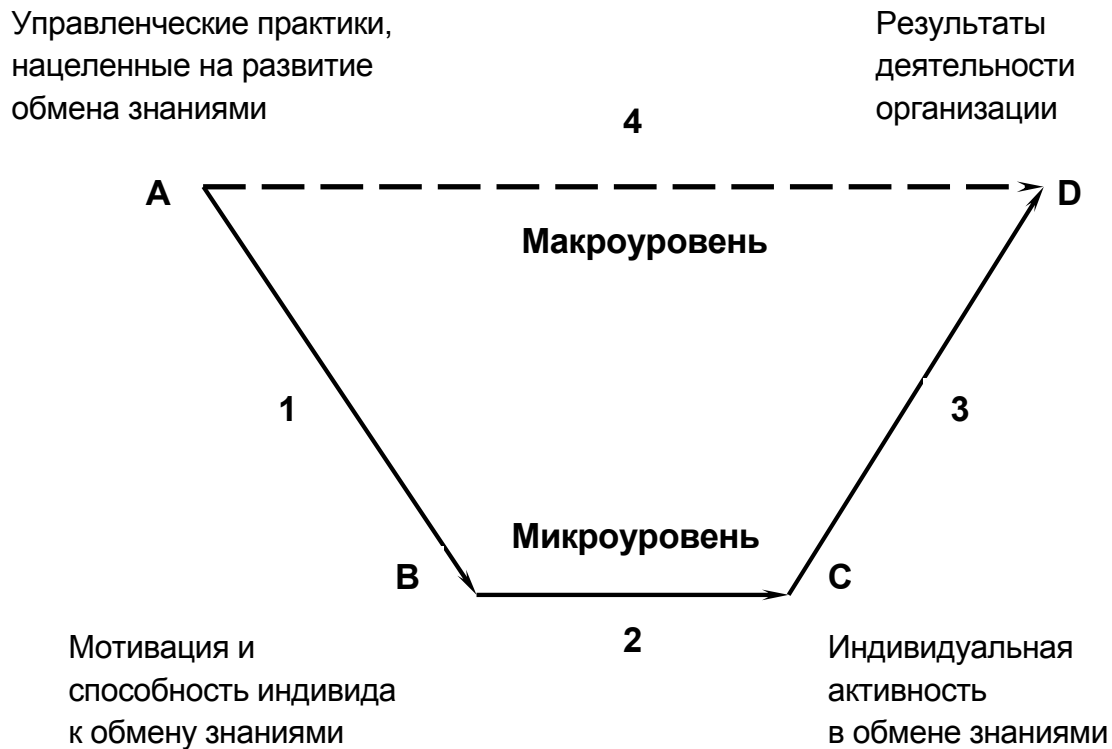


Рис. 2. Схема взаимодействия факторов обмена знаниями на основе концепции «системного управления знаниями»

В-третьих, в работе сформулированы предположения о направлениях взаимосвязей между выделенными факторами. В частности, выдвинуто предположение, что такие практики, как поощрения за обмен знаниями, обучающие мероприятия и предоставление сотрудникам автономности в работе, влияют на поведение не напрямую, а через формирование способностей к обмену знаниями и разных типов мотивации к обмену знаниями. Кроме того, предполагается, что организация специальных встреч для обмена знаниями, а также организационная культура обмена знаниями высту-

пают модераторами для рассматриваемых взаимосвязей. Переменные теоретической модели и предполагаемые направления взаимосвязей представлены на рис. 3.



Условные обозначения:

- > Прямое воздействие
- - -> Модерационное воздействие

Рис. 3. Модель влияния организационно-управленческих факторов на процессы обмена знаниями в организации

В **третьей главе** представлены результаты эмпирического исследования, выполненного в средних общеобразовательных школах. Основные результаты эмпирического исследования могут быть резюмированы следующим образом.

Во-первых, выявлены основные характеристики процессов обмена знаниями между учителями средних школ с использованием ключевых параметров, выделенных в первой главе. Особую ценность в средних школах представляет обмен *методическими знаниями* (предмет обмена) между *учителями* (субъект обмена). Знания, которыми обладают и делятся учителя, имеют как явную, так и неявную формы. К явным знаниям относятся индивидуальные методические разработки (в формализованном виде), приемы оценки учеников, отдельные методические находки, полные программы курсов, планы уроков и др. К неявным знаниям относятся такие индивидуальные методические навыки, как, например, умение поддержать дисциплину, общение со сложными или талантливыми детьми, методики работы с родителями. Обмен знаниями между учителями средних школ призван выполнять *функцию как повышения эффективности* (снижение затрат на разработку собственных методик, поиск информации, подготовку к урокам, оценивание работ), так и *интеграции и создания новых знаний* (например, создание новых образовательных продуктов путем опытно-экспериментальной работы, объединения учителей разных предметов в творческие группы и др.).

Во-вторых, выявлены основные управленческие практики, применяемые в средних школах для управления обменом знаниями. Выявлены *традиционные* управленческие практики, направленные на развитие обмена знаниями: методические объединения, наставничество, педагогические семинары, открытые уроки, педагогические советы. Кроме того, идентифицированы такие *экспериментальные* практики управления обменом знаниями, как издание сборника методик учителей, творческие лаборатории, система проектной работы, интегрированные уроки. На основе анализа того, как осуществляются управленческие практики, показаны качественные несоот-

ветствия между запланированными целями и задачами каждой практики и ее рутинной реализацией. На основе данных глубинных интервью определены проблемные зоны и дана предварительная оценка результативности применяемых в школах управленческих практик.

На базе применения концепции «системного управления знаниями» к анализу этих практик были сделаны следующие выводы. Существующая система управления школой формально содержит положения о предоставлении *возможностей* для обмена знаниями (например, семинары и другие мероприятия по методической работе), но методы реализации этих положений имеют высокую вариацию в зависимости от школы и предмета. В частности, в большинстве случаев подобные практики (например, заседания методических объединений) в реальности выполняют функцию координации и контроля операционной деятельности. Практик, относящихся к целевой группе развития *способностей* к обмену знаниями, выявлено не было. Что касается практик, относящихся к целевой группе «*мотивация*», — существующие поощрения за обмен знаниями (положения об аттестации педагогов, конкурсы учительского мастерства и др.) направлены на распространение знаний педагогов вне стен школы и косвенно создают барьеры к обмену знаниями среди учителей одной школы. Кроме того, были выявлены стихийные индивидуальные инициативы педагогов по обмену знаниями, которые при поддержке руководства и системном подходе могут составлять существенный ресурс для превращения индивидуальных знаний учителей в конкурентное преимущество школы.

В-третьих, на основе данных количественного исследования дана общая оценка процессов обмена знаниями между учителями школ. Установлено, что в среднем менее 30% учителей активно участвуют в обмене знаниями с коллегами в школе. Выявлены значимые различия в активности в обмене знаниями в зависимости от опыта работы респондентов: молодые специалисты менее активно участвуют в обмене знаниями, реже высказываются при обсуждении сложных вопросов, а также менее вовлечены в обсуждение вопросов, выходящих за их предметную область. Таким образом, наиболее

стратегически важная возрастная группа учителей — молодые специалисты, для которых участие в обмене знаниями является критически важным как с точки зрения их адаптации к профессии, так и удержания их в школе, на деле недостаточно вовлечены в обмен знаниями со старшими коллегами.

Выявлено, что педагогические сотрудники, выполняющие административные функции (заместитель директора, методист), имеют более высокую внутреннюю мотивацию к обмену знаниями, чем учителя, не вовлеченные в управленческую деятельность. Такой результат может указывать на то, что рядовые учителя более изолированы от взаимодействий с коллегами, чем управленцы, и вследствие этого учителям не очевидна ценность обмена знаниями с коллегами ни для собственного профессионального развития, ни для успеха школы. На уровне статистической тенденции значимы различия в интенсивности обмена знаниями в зависимости от статуса школы: в среднем, учителя гимназий оценивали свою активность в обмене знаниями ниже, чем учителя общеобразовательных школ. Этот результат может быть отражением различной степени внутриорганизационной конкуренции между педагогами в школах, которая, возможно, более сильна между педагогами гимназий, чем общеобразовательных школ.

В-четвертых, на основе существующих в литературе подходов к измерению обмена знаниями была разработана авторская анкета, использованная для тестирования сформулированных гипотез. Анкета была апробирована на основе опроса 119 учителей в 2011 г. Для верификации структуры факторов, влияющих на обмен знаниями, были использованы методы объясняющего (EFA) и подтверждающего факторного анализа (CFA), выполненного с помощью статистического пакета IBM SPSS Statistics 20.0. По результатам апробации было выявлено, что фактор «способности к обмену знаниями» группируется вместе с факторами «внутренняя мотивация» и «поведение в обмене знаниями». По этой причине была скорректирована модель для эмпирической проверки, из которой был исключен этот фактор.

В-пятых, были оценены взаимосвязи между активностью учителей в обмене знаниями и некоторыми результатами деятельности учителей. Ак-

тивность учителей в обмене знаниями имеет положительную корреляцию с такими характеристиками результатов деятельности учителей, как инновационная активность, оценка собственных результатов деятельности и удовлетворенность своей работой (табл. 2)¹.

Таблица 2

**Взаимосвязь между обменом знаниями
и результатами деятельности учителей**

Фактор	Инновационная активность учителя	Оценка собственных результатов деятельности	Удовлетворенность работой
Активность учителя в обмене знаниями	0,477**	0,342**	0,304**

Примечание: ** — $p < 0,01$ (двусторонний критерий).

В-шестых, на основе данных анкетирования 329 учителей из 22 школ, проанализированных при помощи моделирования структурными уравнениями с использованием программного продукта IBM SPSS AMOS, был оценен характер взаимосвязей между организационно-управленческими факторами, индивидуальными факторами и поведением сотрудников в обмене знаниями. В соответствии с теоретической моделью (см. рис. 3) были проверены 13 направлений взаимосвязей, 9 из которых были подтверждены (рис. 4).

Основные результаты эмпирической проверки модели:

1. Поощрения за обмен знаниями влияют на активность учителей в обмене знаниями через формирование у учителей внешней мотивации.

¹ В таблице представлены значения коэффициентов корреляции Пирсона между переменными.

- вазии к обмену знаниями ($0,522, p < 0,001^2$). Подтвержден эффект медиации.
2. Автономность сотрудника в работе влияет на внутреннюю мотивацию к обмену знаниями ($0,177, p < 0,01$), которая, в свою очередь, влияет на активность учителей в обмене знаниями ($0,307, p < 0,001$). Подтвержден эффект частичной медиации.
 3. Обучающие мероприятия не связаны с внутренней мотивацией к обмену знаниями ($-0,057, p > 0,1$), но имеют положительную прямую взаимосвязь с активностью в обмене знаниями ($0,155, p < 0,01$). Эффект медиации не подтвержден.
 4. Внутренняя и внешняя мотивация учителей к обмену знаниями имеют положительную, а не отрицательную, как было установлено в предыдущих исследованиях, взаимосвязь ($0,272, p < 0,001$).
 5. Организация встреч для обмена знаниями влияет на характер связи между внутренней мотивацией и активностью в обмене знаниями (подтвержден эффект модерации — $0,056, p < 0,05$): при высоком уровне возможностей для обмена знаниями высоко влияние внутренней мотивации на активность в обмене знаниями ($0,687, p < 0,001$) и не значимо влияние внешней мотивации ($-0,045, p > 0,1$). При низком уровне возможностей к обмену знаниями ситуация обратная: высоко влияние внешней мотивации ($0,308, p < 0,001$), но не значимо влияние внутренней ($0,096, p > 0,1$).
 6. Организационная культура, благоприятная к обмену знаниями, влияет на характер связи между поощрениями и внешней мотивацией (подтвержден эффект модерации — $0,131, p < 0,01$): при благоприятной организационной культуре влияние поощрений на внешнюю мотивацию выше ($0,587, p < 0,001$), чем при неблагоприятной ($0,292, p < 0,05$).

² Здесь и далее по тексту в скобках указаны значения стандартизированных регрессионных коэффициентов переменных и уровни их значимости.



Условные обозначения:

—→ Прямое воздействие

- - → Модерационное воздействие

Примечание: над стрелками указаны значения стандартизированных регрессионных коэффициентов переменных модели.

* — $p < 0,05$; ** — $p < 0,01$; *** — $p < 0,001$.

Рис. 4. Основные результаты тестирования модели на основе количественного исследования

В-седьмых, сформулированы основные направления адаптации полученных результатов к практике. Показано, что применение различных управленческих практик влияет на поведение сотрудников не напрямую, а за счет формирования различных типов мотивации (внутренней или внешней) к обмену знаниями. Важным выводом исследования для менеджеров является уточнение того, какие *сочетания* управленческих практик будут способствовать повышению каждого типа мотивации, а затем влиянию мотивации на поведение. Как правило, большинство существующих рекомендаций для руководителей предлагают развивать комплекс взаимодополняющих практик, направленных на единую цель — повышение интенсивности обмена знаниями. В данном исследовании было показано, что такой подход некорректен и даже может быть сопряжен с нецелесообразными издержками. В частности, показано, что при применении одной управленческой практики — организации встреч для обмена знаниями, радикально снижается действенность другой — поощрений за обмен знаниями. В исследовании также было выявлено, что действенность поощрений за обмен знаниями зависит от того, насколько организационная культура поддерживает ценности обмена знаниями. При этом не было выявлено ни прямого, ни модерационного влияния организационной культуры на внутреннюю мотивацию к обмену знаниями.

Таким образом, можно сделать практический вывод о том, что для стимулирования обмена знаниями менеджеры могут выбирать один из двух сценариев. В первом варианте, основанном на активизации внутренней мотивации, менеджеры могут сосредоточить усилия на предоставлении возможностей для обмена знаниями и повышении внутренней мотивации к обмену знаниями за счет автономности сотрудника в работе. Во втором варианте менеджеры могут ориентироваться только на формирование внешней мотивации, сосредоточившись на дизайне системы поощрений за обмен знаниями (за счет материальных и нематериальных стимулов) и развитии организационной культуры, поддерживающей ценности обмена знаниями. Понимание этих механизмов может позволить менеджерам определить наиболее подходящие их организации сочетания управленческих практик, при-

менение которых может обеспечить с наименьшими затратами наибольшую активность сотрудников в обмене знаниями.

В заключении обобщены основные выводы и результаты исследования, указаны ограничения работы и определены направления будущих исследований. Основные положения, представленные в диссертационном исследовании, направлены на развитие понимания возможностей управления процессами обмена знаниями между сотрудниками в организации. Вклад представленной работы заключается в разработке теоретической модели управления обменом знаниями в организации, раскрывающей механизмы влияния факторов организационного уровня на поведение сотрудников в обмене знаниями, разработке методики оценки процессов обмена знаниями и факторов, влияющих на эти процессы, а также эмпирической оценке взаимосвязей между организационно-управленческими факторами и обменом знаниями на основе исследования в средних общеобразовательных школах.

Список опубликованных работ по теме диссертации

Статьи в научных журналах, включенных в перечень российских рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций:

1. 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. – 2,0 п.л. (авт. – 1 п.л.)
2. Андреева Т. Е. Обмен знаниями между учителями средних школ: факторы, влияющие на его интенсивность / Т. Е. Андреева, А. В. Сергеева, А. А. Голубева, Я. Ю. Павлов // Вопросы образования. – 2013. – № 2. – С. 154–187. – 2,1 п.л. (авт. – 0,84 п.л.)
3. Сергеева А.В. Барьеры к обмену знаниями: результаты эмпирического исследования / А. В. Сергеева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 4. – С. 128–135. – 0,6 п.л.
4. Андреева Т. Е. Проблемы обмена знаниями в организациях сферы образования: пример средних общеобразовательных школ / Т. Е. Андреева, А. В. Сергеева, А. А. Голубева, Я. Ю. Павлов // Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент». – 2012. – № 3. – С. 78–105. – 1,5 п.л. (авт. – 0,6 п.л.).

Публикации в других научных изданиях:

5. Сергеева А. В. Обмен знаниями в организации: содержание и границы понятия / А. В. Сергеева // Предпринимательство и реформы в России: мат. междунар. осенней конф. молодых ученых-экономистов, 21–22 ноября 2013 г., Санкт-Петербургский государственный университет. – СПб.: Изд. центр экон. ф-т СПбГУ, 2013. – 354 с. – 0,2 п.л.
6. Сергеева А. В. Обмен знаниями как фактор эффективного стратегического управления организацией / А. В. Сергеева // Актуальные

проблемы современного менеджмента: мат. междунар. осенней конф., 15–16 ноября 2013 г. / Санкт-Петербургский государственный университет. – СПб.: Изд. центр экон. ф-т СПбГУ, 2013. – 0,13 п.л.

7. Sergeeva A., Andreeva T. «Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: Do Knowledge Management Practices Matter?» Working paper #5 (E) – 2013. Graduate School of Management, St. Petersburg State University: SPb, 2013. – 1,4 п.л. (авт. – 0,7 п.л.).
8. Андреева Т. Е. Обмен знаниями в организациях социальной сферы: опыт средних общеобразовательных школ / Т. Е. Андреева, А. В. Сергеева, А. А. Голубева, Я. Ю. Павлов // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования: сб. науч. тр. Вып. 4: в 2 ч. / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», ф-т менеджмента; – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. – С. 169–177. – 0,51 п.л. (авт. – 0,12 п.л.).

Подписано в печать 16.10.2014 г. Формат 60x90/16.
Печать цифровая.
Заказ № 140670. Объем 1,03 усл. п. л. Тираж 100 экз.

Издательство «Высшая школа менеджмента»
199004, С.-Петербург, Волховский пер., д. 3.
Тел. (812) 323 8460, факс (812) 323 8451