



Барьеры к обмену знаниями в административных подразделениях высших учебных заведений

Благов Е.Ю.¹, Плешкова А.Ю.¹

¹ Санкт-Петербургский государственный университет

АННОТАЦИЯ:

В статье представлены результаты качественной стадии исследования информационно-технологических, организационно-управленческих и организационно-экономических барьеров к обмену знаниями в административных подразделениях высших учебных заведений. Объектом качественного исследования выступили сотрудники подразделений, задействованных в управлении конкретной образовательной программой уровня бакалавриата в одном из ведущих российских вузов. Основным методом исследования на данной стадии выступает проведение глубинных слабоструктурированных интервью с сотрудниками задействованных подразделений с последующим выделением и интерпретацией общих конструктов из ответов респондентов. На основе результатов интерпретации данных конструктов выявлен ряд воздействующих на деятельность рассмотренных подразделений барьеров к обмену знаниями и предложены рекомендации организационно-управленческого и информационно-технологического характера, ориентированные на уменьшение воздействия данных барьеров, а также рассмотрены возможные направления дальнейшего развития исследования.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление знаниями, обмен знаниями, барьеры к обмену знаниями, управление образовательными учреждениями.

Barriers to knowledge sharing in administrative units within higher education institutions

Blagov E.Yu.¹, Pleshkova A.Yu.¹

¹ Saint Petersburg State University

Введение

Барьеры к обмену знаниями, т.е. факторы различной природы, затрудняющие обмен знаниями в организациях, являются достаточно популярным предметом исследований в области обмена знаниями, представляющей собой одно из наиболее развитых направлений исследований в области управления знаниями в целом.

Из различных отраслей, принадлежащие которым предприятия становились объектами исследования барьеров к обмену знаниями, достаточно специфической, согласно представленным в литературе результатам исследований, выглядит образовательная отрасль в целом

и высшее профессиональное образование в частности, так как благоприятствующая обмену знаниями организационная культура [6, 10] (Chandra, Vashisth, Kumar, 2011; Fullwood, Rawley, Dambridge, 2013) в значительной степени ослабляет влияние на обмен знаниями барьеров, типичных для других отраслей.

Однако следует отметить, что в посвященных исследованию барьеров к обмену знаниями в высших учебных заведениях работа преимущественно рассматривается обмен знаниями в рамках профессорско-преподавательского состава или же во взаимоотношениях между профессорско-преподавательским составом и обучающимися, в то время как административные процессы и работа административных подразделений в подобных работах если и затрагиваются, то опять же с точки зрения влияния на обмен знаниями в пределах научно-исследовательской и преподавательской деятельности [14] (Kumaraswamy, Chitale, 2012).

Исследование же барьеров к обмену знаниями в административных подразделениях высших учебных заведений представляется достаточно интересным направлением исследований, так как в то время как организационная культура высших учебных заведений рассматривается в литературе как благоприятная для обмена знаниями в рамках деятельности профессорско-преподавательского состава и обучающихся, исследования административных процессов и подразделений в высших учебных заве-

ABSTRACT:

The article presents the results of a qualitative stage of research on information-technological, organizational-managerial and organizational-economic barriers to knowledge sharing in administrative units within higher educational institutions. Objects of qualitative research are employees of units involved in the management of the bachelor degree program in one of the leading Russian universities. The main method of research at this stage lies in conducting semi-structured interviews with employees of the involved units, followed by the selection and interpretation of common constructs from the respondents' answers. On the basis of the interpretation results of the constructs, we identified a number of barriers to knowledge, affecting the activity of the examined units. We give organizational-managerial and organizational-economic recommendations, which are focused on reducing the impact of these barriers. We also examined possible directions for the further development of the study.

KEYWORDS: knowledge management, knowledge sharing, barriers to knowledge sharing, management of educational institutions.

Received: 13.03.2017 / Published: 31.03.2017

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Blagov E.Yu. (blagove@gdom.pu.ru)

CITATION:

Blagov E.Yu., Pleshkova A.Yu. [2017] Barery k obmenu znaniyami v administrativnykh podrazdeleniyakh vysshikh uchebnykh zavedeniy [Barriers to knowledge sharing in administrative units within higher education institutions]. Kreativnaya ekonomika. 11. (3). – 285-302. doi: 10.18334/ce.11.3.37708

дениях свидетельствуют о наличии существенных проблем в обмене знаниями [10, 19] (*Fullwood, Rawley, Dambridge, 2013; Zhukova, Pleshkova, Mihnevich, Pehtin, 2016*).

Соответственно, целью представленного в данной статье исследования является выявление основных барьеров к обмену знаниями в административных подразделениях высших учебных заведений, а также разработка рекомендаций по снижению влияния данных барьеров.

Так как административные подразделения высших учебных заведений ранее не являлось специфически выделенным объектом исследований, методология данного исследования основывается на принципах «обоснованной теории» (*grounded theory*), предполагающих формирование теории на основе анализа слабоструктурированных эмпирических данных. В соответствии с этими принципами, в рамках данного исследования проводились глубинные слабоструктурированные интервью с сотрудниками административных подразделений одного из ведущих российских университетов (в дальнейшем в тексте – «Университет»), участвующих в административных процессах управления конкретной образовательной программой уровня образования «бакалавриат» (в дальнейшем в тексте – «Программа»). По результатам проведенных интервью из ответов респондентов формулируются конструкты, отражающие основные барьеры к обмену знаниями, с которыми респонденты сталкиваются в своей рабочей деятельности. На основе сформулированных конструктов в статье предлагаются практические рекомендации по улучшению обмена знаниями в административных подразделениях высших учебных заведений.

Обзор литературы

Как уже было указано выше, проблематика барьеров к обмену знаниями является достаточно значимой частью более широкой проблематики обмена знаниями в организациях, представляющей собой одну из наиболее развитых составных частей предметной области управления знаниями в целом. В самом деле обсуждение факторов, могущих служить подобными барьерами, присутствует в мировой литературе фактически с самого начала развития теоретических и практических исследований в области управления знаниями (см., напр., [12] (*Katz, Allen, 1982*)).

ОБ АВТОРАХ:

Благов Евгений Юрьевич, кандидат экономических наук, ассистент кафедры информационных технологий в менеджменте (blagove@gsom.pu.ru)

Плешкова Анастасия Юрьевна, аспирант кафедры информационных технологий в менеджменте (pleshkova@gsom.pu.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Благов Е.Ю., Плешкова А.Ю. Барьеры к обмену знаниями в административных подразделениях высших учебных заведений // Креативная экономика. – 2017. – Том 11. – № 3. – С. 285-302.

doi: 10.18334/ce.11.3.37708

Накопленные за данное время результаты исследований (см., напр., достаточно подробный обзор посвященной барьерам к обмену знаниями литературы в [16] (Riege, 2005)) позволяют разделить данные барьеры на ряд категорий по критерию основных причин возникновения данных барьеров.

Так, в вышеупомянутой работе [16] (Riege, 2005) предлагается подразделять барьеры к обмену знаниями на индивидуальные (связанные с психологическими чертами лиц, принимающих участие в процессах обмена знаниями), организационные (связанные с особенностями организационной структуры исследуемой организации) и технологические (связанные с характеристиками информационно-технологической инфраструктуры, поддерживающей процесс обмена знаниями в организации).

В работе [4] (Blagov, Zhukova, Pleshkova, 2016) предлагается схожая трехчастная классификация, исходящая из подразделения в [2] (Katkalo, 2009) исследований в области управления знаниями на информационно-технологическое, организационно-управленческое и организационно-экономическое направления. Исходя из данного подразделения, в [4] (Blagov, Zhukova, Pleshkova, 2016) барьеры к обмену знаниями подразделяются на информационно-технологические и организационно-управленческие (соответствующие технологическим и организационным барьерам в классификации [16] (Riege, 2005)), а также организационно-экономические барьеры, исходящие из того, что знания представляют собой экономический ресурс и источник экономической ренты как для организации в целом, так и для отдельных структурных подразделений внутри организации либо отдельных сотрудников организации, владеющих этими знаниями. Согласно данной логике, если обладание редким, ценным и незаменимым ресурсом для конкурирующей на рынке организации служит источником экономической ренты [3] (Barney, 1991), то для конкретных сотрудников организации обладание ресурсами с подобными свойствами (а знаниевые ресурсы – касающиеся как профессиональной экспертизы, так и политической ситуации внутри организации – такими свойствами обладать могут безусловно) может служить источником внутренних статусных рент, в частности, более высокой переговорной силы. Наличие подобной ренты может позволять сотруднику, во-первых, достичь высокого положения в неформальной организационной иерархии, отнюдь не всегда совпадающей с установленной формальной иерархией [5, 11] (Bratianu, Orzea, 2012; Goduscheit, Knudsen, 2015), а во-вторых – ограничивать передачу являющихся источником ренты знаний до степени, способной приносить ущерб функционированию организации в целом [13] (Knudsen, 2007).

Если говорить об отраслевом фокусе представленных в литературе эмпирических исследований барьеров к обмену знаниями, то следует отметить, что, ввиду важности данной проблематики для исследований в области управления знаниями в целом, внимание исследователей барьеров к обмену знаниями привлек очень широкий набор различных отраслей, включая, в том числе, и отрасль высшего профессионального образования, на материалах которой был проведен ряд значимых эмпирических

исследований (в частности, [6, 7, 14] (*Cranfield, Taylor, 2008; Chandra, Vashisth, Kumar, 2011; Kumaraswamy, Chitale, 2012*)).

Однако же предметом исследования в большинстве данных работ являются барьеры к обмену знаниями между представителями профессорско-преподавательского состава между собой либо же между собой и обучающимися; в свою очередь, обмен знаниями в административных подразделениях высших учебных заведений специфическим предметом исследований в существующих эмпирических исследованиях практически не становился. Соответственно, научная новизна представленного в данной статье исследования заключается в исследовании данного предмета.

Методика исследования

Методика представленного в статье исследования основывается на принципах «обоснованной теории» (*grounded theory*), подразумевающей в качестве начального этапа эмпирического исследования выявление закономерностей из неструктурированного материала, на основе которых уже формулируются теоретические конструкции для последующих стадий исследования. Соответственно, наиболее релевантным методом начальных стадий эмпирического исследования, согласно этой методологии, является проведение глубинных слабоструктурированных интервью, начинающихся с разговора на максимально абстрактную тему с возможной дальнейшей конкретизацией интервью с помощью уточняющих вопросов, помогающих вычлнить из речи респондента основные конструкты.

На основе сравнения данных конструктов между разными респондентами выборки впоследствии уже могут формулироваться гипотезы для дальнейших стадий исследования, подразумевающих использование более строгих количественных методов.

Подобная методология представляется релевантной для настоящего исследования, так как административные процессы в высших учебных заведениях, как отмечено выше в обзоре литературы, получают достаточно малое внимание в существующей литературе по проблемам барьеров к обмену знаниями. Соответственно, прежде чем приступить к количественному исследованию с уже заданными переменными, необходимо выяснить, какие факторы могут служить основой для формулирования подобных переменных.

Респондентами описываемого в статье исследования выступают сотрудники административных подразделений Университета, задействованных в управлении Программой: дирекция программы, служба обеспечения программы, управление по приему, управление по работе с молодёжью, отдел международных связей.

Интервью с респондентами исследования ориентировались на неструктурированное изложение респондентами ответа на вопрос «Как вы думаете, какие факторы мешают передаче необходимых знаний в обычных процессах обмена знаниями, которыми вы занимаетесь, когда принимаете участие в управлении Программой?». Длительность каждого интервью составляла от 30 до 50 минут.

Результаты исследования

Представим результаты проведенных интервью в виде сравнительной таблицы конструкторов, основанных на ответах респондентов.

В соответствии с принципами «обоснованной теории», в ответах каждого из респондентов были выделены основные конструкторы («конструкторы первого уровня»), которые затем сравнивались для последующей формулировки более общих конструкторов (соответственно, «конструкторы второго уровня»), описывающих одни и те же проблемы, названные несколькими респондентами.

Таблица 1

Конструкторы первого уровня

Порядковый номер респондента	Административное подразделение	Конструктор
1	Дирекция Программы	<p>1.1. Сложности в сборе для проведения совещаний сотрудников различных подразделений, потребность во внедрении систем конференц-связи для проведения дистанционных совещаний с участием сотрудников различных подразделений.</p> <p>1.2. При связи через электронную почту адресаты, которым данное письмо предназначается косвенно, получают письма в основной рассылке. Таким образом, сложно понять важность того или иного письма.</p> <p>1.3. Желательно внедрение возможности одновременного редактирования документов различными сотрудниками в какой-либо системе электронного документооборота, что позволило бы уменьшить количество пересылаемых по электронной почте версий документов.</p> <p>1.4. Недостаточная формализация должностных инструкций сотрудников, способная в отдельных случаях вызывать недопонимание относительно того, какой сотрудник занимается какой конкретной работой.</p>
2	Управление по приёму	<p>2.1. Проблемы общеуниверситетской системы электронного документооборота: возможность потери загруженных документов; отсутствие оповещений на электронную почту; отсутствие возможности редактирования документов «задним числом».</p> <p>2.2. Проблемы субординации: административные работники достоверно не знают, кому они обязаны подчиняться; множество функций не описывается в должностных инструкциях.</p>
3	Дирекция Программы	<p>3.1. Возможность потери редактируемых документов в общеуниверситетской системе электронного документооборота.</p> <p>3.2. Отсутствие общей среды для обмена знаниями на основе локальной сети или иных информационных систем.</p> <p>3.3. Отсутствие официального признания электронных подписей, увеличивающее временные издержки согласования документов.</p> <p>3.4. Отсутствие оборудования, позволяющего проводить дистанционные совещания с одновременным участием территориально разделенных сотрудников.</p>

4	Управление по работе с молодёжью	<p>4.1. Для коммуникаций между Управлением и студентами чаще используются социальные сети, чем официальные средства коммуникации, что создаёт сложности с массовым оповещением студентов.</p> <p>4.2. Несовершенство общеуниверситетской системы электронного документооборота: в частности, сложность сортировки документов, возможность самопроизвольного удаления загруженных или редактируемых документов.</p> <p>4.3. Недостаточное внимание сотрудников к срокам исполнения различных действий, даже в случае наличия документального подтверждения сроков.</p>
5	Служба обеспечения Программы	<p>5.1. Студенты не всегда проверяют корпоративную электронную почту, в то время как более эффективная коммуникация с помощью социальных сетей не имеет статуса официальных документов.</p> <p>5.2. Возможность потери документов в общеуниверситетской системе электронного документооборота ввиду случайного непреднамеренного удаления либо ввиду недостаточности прав отдельных пользователей.</p>
6	Служба обеспечения Программы	<p>6.1. Желательно внедрение электронных подписей для уменьшения временных затрат коммуникации.</p> <p>6.2. Сложность в выгрузке документов из общеуниверситетской системы электронного документооборота.</p>
7	Отдел международных связей	<p>7.1. Слишком большие временные затраты на подготовку и согласование документов с помощью общеуниверситетской системы электронного документооборота требует слишком больших временных затрат.</p> <p>7.2. Различные административные подразделения используют различные системы документооборота для выполнения схожих задач или задач, задействующих различные подразделения (к примеру, зачисление студентов на элективные курсы), что усложняет процессы и увеличивает время их выполнения.</p> <p>7.3. Большие затраты времени на согласование документов ввиду отсутствия признания электронных подписей.</p> <p>7.4. Неэффективность коммуникаций между территориально разделёнными подразделениями ввиду отсутствия систем конференц-связи.</p>
8	Служба обеспечения Программы	<p>8.1. Значительная часть коммуникаций между разными подразделениями происходит на уровне глав подразделений и не доходит до исполнительного персонала, что затрудняет процесс сбора информации.</p> <p>8.2. Мнения рядовых сотрудников не учитываются при разработке программного обеспечения, поэтому оно не полностью отвечает нуждам подразделений.</p>
9	Дирекция Программы	<p>9.1. Частые изменения иерархической субординации (каждый академический год или даже каждый семестр) даже в рамках одних и тех же бизнес-процессов.</p> <p>9.2. Неясная система должностных обязанностей (кто кому подчиняется, кто обладает какой информацией или знаниями).</p> <p>9.3. Слабая интеграция между системами документооборота, используемыми различными подразделениями.</p> <p>9.4. Невозможность одновременного редактирования и отслеживания документов несколькими пользователями в режиме реального времени.</p> <p>9.5. Отсутствие документального подтверждения устных или телефонных договорённостей.</p>

Источник: составлено авторами

Представив в сравнительной таблице конструкты первого уровня, перейдем к формулированию и интерпретации конструктов второго уровня.

Если рассматривать конструкты первого уровня с точки зрения классификаций барьеров к передаче знаний, предлагаемых в [16] (*Riege, 2005*) и [4] (*Blagov, Zhukova, Pleshkova, 2016*), то можно отметить, что наибольшее количество конструктов первого уровня раскрывает барьеры к передаче знаний, которые можно отнести к категориям, соответственно, организационных и организационно-управленческих. На основе данных конструктов первого уровня можно сформулировать несколько конструктов второго уровня, раскрывающих соответствующие барьеры.

Наиболее часто в конструктах первого уровня упоминается такой организационный фактор, как недостаточная четкость должностных обязанностей сотрудников (в частности, подобной формулировкой можно объединить конструкты №№ 1.4, 4.3, 6.1, 8.1, 9.1 и 9.2). Причиной данной проблемы может являться наличие двойного подчинения административных подразделений, участвующих в руководстве Программой (подобные подразделения подчиняются, во-первых, ректорату, а во-вторых – соответствующему факультету Университета).

Подобная ситуация двойного подчинения может усложнять картину распределения ответственности между различными подразделениями и сотрудниками, тем самым затрудняя понимание того, какие сотрудники и/или подразделения обладают какими знаниевыми ресурсами. Дополнительно затрудняет это понимание высокая частота организационных изменений в архитектуре бизнес-процессов Университета, при которой большинство процессов управления Программой (к примеру, зачисление студентов на курс по выбору или распределение студентов между научными руководителями) претерпевают изменения не реже одного раза за учебный год, что приводит к быстрому устареванию знаний о том, какие сотрудники обладают какими знаниевыми ресурсами, а также уменьшает время на разработку должностных инструкций удовлетворительного качества и уровня детализации (что может дополнительно увеличивать воспринимаемую сотрудниками взаимную неопределенность относительно того, у каких сотрудников есть доступ к каким знаниям).

Такие конструкты первого уровня, как 1.4, 2.2, 9.1 и 9.2 могут быть обобщены в конструкте второго уровня, который можно сформулировать как **«недостаточность мотивации к обмену знаниями из-за отсутствия этого в формальных должностных обязанностях»**. Существование подобного барьера к обмену знаниями находит подтверждение в представленных в литературе эмпирических исследованиях, показывающих негативное влияние отсутствия формальных должностных обязанностей по обмену знаниями на интенсивность обмена знаниями [8, 17] (*De Clercq, Dimov, Thongpapanl, 2013; Willem, Buelens, 2009*).

Достаточно специфической организационно-управленческой проблемой является проблема **чрезмерной централизации организационных коммуникаций**, упомянутая лишь в одном конструкте первого уровня (8.1), но, тем не менее, заслуживающая

интереса именно ввиду противоречия с большинством вышеупомянутых конструктов первого уровня, описывающих преимущественно «горизонтальные» коммуникации между линейным персоналом схожих организационных уровней; наличие подобного конструкта может указывать на то, что подобные описанным в нём чрезмерно централизованные акты коммуникации всё же могут иметь место в управлении Программой с большей частотой, чем это может требоваться задачами данных конкретных актов.

Проблема чрезмерной централизации организационных коммуникаций заслуживает интереса также и потому, что с ней связан ряд конструктов первого уровня, раскрывающих барьеры скорее не организационно-управленческого, а информационно-технологического характера.

В частности, к таким конструктам можно отнести конструкты № 4.1, 5.1, 7.2 и 9.3; исходящей из общей проблематики формулировкой конструкта второго уровня для данных конструктов может являться **слабая совместимость систем документооборота, используемая разными подразделениями**.

Продолжая рассмотрение конструктов, связанных с проблемами информационно-технологического характера, после сформулированного выше конструкта второго уровня, раскрывающего проблемы взаимодействия разных подразделений со специфическими системами документооборота, логично рассмотреть конструкты, связанные с системами, интегрирующими различные подразделения. В частности, достаточно большое количество конструктов первого уровня (№№ 2.1, 3.1, 5.2, 6.2, 7.1, 8.2) описывает проблемы в использовании общеуниверситетской системы электронного документооборота, используемой всеми подразделениями Университета в коммуникациях с его администрацией. Представляется, что объединяющий данные конструкты первого уровня конструкт второго уровня может быть сформулирован как **возможность потери редактируемых в системе документов**.

Близкий по смыслу конструкт второго уровня можно сформулировать на основе таких конструктов первого уровня, как 1.3, 3.2, 9.4 и 9.5, объединённых констатацией проблемы **невозможности одновременного редактирования документов несколькими пользователями** в различных используемых респондентами системах документооборота; интересно, что в конструктах 1.3 и 3.2 респонденты отмечают желательность создания какой-либо общей системы документооборота или «среды для обмена знаниями на основе локальной сети или иных информационных систем».

Близкими к проблеме невозможности одновременного редактирования документов являются также такие конструкты второго уровня, также отражающие источники повышенных временных затрат на обмен знаниями, как **отсутствие оборудования для конференц-связи**, объединяющий конструкты первого уровня №№ 1.1, 3.4 и 7.4, и **отсутствие официально признаваемых электронных подписей**, объединяющий конструкты первого уровня №№ 3.3, 6.1 и 7.3.

Следует отметить, что все сформулированные конструкты второго уровня, отражающие барьеры информационно-технологического характера, могут быть рассмотрены

не только как чисто технические проблемы, но и как следствия описанных выше и отраженных в соответствующих конструктах проблем организационно-управленческого характера.

В частности, конструкт возможной потери редактируемых документов в общеуниверситетской системе электронного документооборота можно связать с конструктом чрезмерной централизации коммуникаций, т.к., согласно [17] (*Willem, Buelens, 2009*), в крупных организациях существует негативная связь между уровнем централизации организационной структуры и удовлетворенностью рядовых пользователей общеорганизационными информационно-технологическими системами.

Прочие конструкты второго уровня, раскрывающие барьеры информационно-технологического характера также можно рассматривать в качестве последствий высокого уровня централизации коммуникаций, приводящего к недостаточной развитости средств горизонтальной коммуникации между сотрудниками и подразделениями линейного уровня, что является достаточно типичным для функциональных организационных структур в крупных организациях [17] (*Willem, Buelens, 2009*).

Относительно «индивидуальных» барьеров из классификации [16] (*Riege, 2005*) или более узкой категории «организационно-экономических» барьеров из классификации [4] (*Blagov, Zhukova, Pleshkova, 2016*) следует отметить, что к данным категориям «в чистом виде», без существенной связи с барьерами организационно-управленческого либо информационно-технологического характера, не относится ни один из конструктов первого либо второго уровня.

Однако подобные элементы всё же можно выделить в таком конструкте второго уровня, как недостаточность мотивации к обмену знаниями из-за отсутствия этого в формальных должностных обязанностях. Так, в данном конструкте описывается принимаемое конкретным человеком индивидуальное решение, что дает возможность его отнесения к индивидуальным барьерам из классификации [16] (*Riege, 2005*). Само же решение об участии в обмене знаниями при определенных ожиданиях сотрудника относительно вознаграждения за данный обмен непосредственно зависит от того, насколько с данными ожиданиями соотносится воспринимаемая сотрудником ценность принадлежащих ему знаниевых ресурсов [15] (*Pierce, 2012*), что уже непосредственно относится к организационно-экономическим барьерам из классификации [4] (*Blagov, Zhukova, Pleshkova, 2016*).

Практические рекомендации

Так как в статье описывается качественное исследование, проводимое на базе одной конкретной организации (или точнее, ряда подразделений такой более крупной организации, как Университет), наиболее валидные рекомендации на базе результатов данного исследования могут быть даны именно для данных подразделений данной организации либо же для других подразделений этой же организации, выполняющих аналогичные или схожие функции (к примеру, занимающихся управлением другими

образовательными программами в рамках того же университета).

Кроме того, однако, можно сделать предположение и о том, что данные рекомендации могут быть применимы не только для рассматриваемого Университета, но и для других учреждений высшего профессионального образования ввиду существования типичных для них особенностей организационной структуры (напр., рассмотренное выше в настоящей статье сочетание функциональной организационной структуры с элементами двойного подчинения) и архитектуры бизнес-процессов, которые, в свою очередь, могут во многом исходить из особенностей организационной структуры [19] (*Zhukova, Pleshkova, Mihnevich, Pehtin, 2016*).

Помимо высшего профессионального образования, схожие особенности организационной структуры, культуры и бизнес-процессов могут иметь место и в других отраслях, в связи с чем предлагаемые рекомендации могут быть обобщены и для организаций любых отраслей, имеющих подобные особенности сочетания элементов функциональной организационной структуры и двойного подчинения.

Первая и наиболее очевидная из практических рекомендаций, исходящих из результатов исследования, может состоять в поиске существующих и потенциальных источников ненужного дублирования функций или неопределенностей в должностных обязанностях сотрудников, участвующих в административных процессах управления Программой и разработке мер по оптимизации выявленных недостатков.

Уменьшение ненужного дублирования функций может быть также полезным и для улучшения представления сотрудников о том, какой сотрудник обладает какими знаниями ресурсами. Также этому улучшению, равно как и улучшению мотивации к обмену знаниями, может поспособствовать и конкретизация должностных инструкций административных сотрудников, с включением в данные инструкции помимо прочего также обязанностей в области обмена знаниями.

Предлагаемое включение подобных обязанностей в должностные инструкции создаёт необходимость разработки соответствующих методов мотивирования сотрудников к исполнению этих обязанностей, основывающихся на количественно операционализируемых критериях оценки количества и качества участия в процессах обмена знаниями.

Подобные критерии могут основываться на следующих параметрах:

- скорость реакции обладателей знаниевых ресурсов на запросы об их передаче;
- адекватность переданных знаний запросу;
- полнота переданных знаний.

Разработка подобных критериев подразумевает достаточную степень формализации транзакций обмена знаниями и кодифицированности задействованных в данных транзакциях знаниевых ресурсов для контроля и в достаточной степени объективной оценки производимых транзакций с помощью этих критериев, т.к. основанные на подобных критериях системы вознаграждения сотрудников должны быть максимально прозрачными и однозначными, поскольку при принятии решения о передаче

иному сотруднику своих знаний ресурс каждый сотрудник должен иметь возможность адекватного сопоставления ценности данных ресурсов и ожидаемого вознаграждения [9, 15] (Fey, Furu, 2008; Pierce, 2012).

Это создает необходимость соответствующей подстройки обслуживающей процессы управления Программой информационно-технологической инфраструктуры под задачи мониторинга и оценки транзакций обмена знаниями.

Такая подстройка может заключаться, в частности, в разработке и внедрении системы, специально предназначенной для обмена знаниями между участвующими в управлении Программой сотрудниками различных подразделений (см. конструкт первого уровня № 3.2). Подобная система может включать в себя профили участников с по возможности максимально четким описанием должностных обязанностей и профессиональной экспертизы каждого сотрудника для понижения транзакционных издержек поиска необходимых знаний, что само по себе может повышать мотивацию сотрудников к обмену знаниями, т.к. признание сотрудника экспертом в какой-либо области профессиональных знаний может играть роль фактора нематериальной мотивации [18] (Yuan, Zhao, Liao, Chi, 2013).

Также в рамках данной системы желательно обеспечить возможность одновременного редактирования документов различными пользователями с возможностью авторизации вносимых правок; активность в редактировании документов может использоваться и в качестве одного из критериев оценки активности сотрудников в обмене знаниями.

Не менее существенной рекомендацией информационно-технологического характера может быть повышение степени интеграции между системами документооборота, используемыми различными задействованными в управлении Программой подразделениями либо организация выполнения одинаковых либо аналогичных операций с помощью одних и тех же систем документооборота.

Наконец, исходя из конструктов, раскрывающих информационно-технологические барьеры к обмену знаниями, возможно предложить также такие рекомендации, как внедрение систем конференц-связи с целью экономии времени, затрачиваемого на осуществление коммуникации между географически удаленными сотрудниками и подразделениями, а также внедрение официального признания электронных подписей с аналогичной целью экономии времени, затрачиваемого на сбор необходимых подписей в «бумажном» варианте.

Ограничения применимости результатов и дальнейшие направления развития исследования

Для представленного в данной статье исследования можно выделить несколько ограничений применимости результатов.

Безусловно, в первую очередь к подобным ограничениям можно отнести малый размер выборки исследования, включающей в себя 9 человек, принадлежащих к

одной организации. Естественным образом, исходя из данного ограничения, в качестве дальнейших направлений развития исследования, позволяющих получить более валидные данные, можно в первую очередь предложить исследование более широкой выборки респондентов: во-первых, представляющих большее количество разнообразных подразделений (к примеру, образовательных программ) конкретного вуза, во-вторых – представляющих различные образовательные учреждения, и, наконец, в-третьих – представляющих организации различных отраслей, создавая тем самым условия для межорганизационных сравнений специфики барьеров к обмену знаниями. Помимо межотраслевых сравнений, речь может также идти и о сравнениях международных (подразумевая возможное исследование как межотраслевых выборок, так и выборок в рамках одной и той же отрасли высшего профессионального образования, организационная культура в которой может сильно различаться между различными странами [1, 10] (*Blagov, Bogolyubov, 2012; Fullwood, Rawley, Dambridge, 2013*).

Помимо «экстенсивного» направления дальнейшего развития исследования, подразумевающего расширение обследуемой выборки, логичным выглядит и развитие в «интенсивном» направлении, подразумевающим применение не качественных, но количественных методов исследования.

Выявленные в настоящем исследовании (или иных исследованиях, применяющих схожую качественную методологию) барьеры к обмену знаниями могут использоваться для формирования независимых переменных количественных исследований, в которых характеристики эффективности процессов обмена знаниями в организации (к примеру, аналогичные предложенным в параграфе 4 критериям оценки эффективности трансакций обмена знаниями) могут выступать в качестве основы для формирования зависимых переменных.

Как независимые, так и зависимые переменные могут основываться на опросах респондентов с помощью шкал Лайкерта или родственных им шкал, показывающих субъективную оценку респондентами как барьеров к обмену знаниями, так и эффективности этого обмена, т.к. объективные показатели оценки эффективности обмена знаниями могут применяться не во всех организациях, которые могут войти в выборку исследования (и более того, даже в случае использования подобных показателей в каких-либо организациях они могут быть индивидуальными для каждой организации и поэтому слабо сопоставимыми между собой).

Из эконометрических инструментов, которые могут применяться для целей подобных количественных исследований, наиболее предпочтительным представляется использование множественного линейного регрессионного анализа, возможно, в комбинации с методами моделирования структурными уравнениями для анализа возможных опосредующих взаимовлияний различных независимых переменных.

Из направлений формирования выборок количественных исследований могут рассматриваться как «экстенсивное» направление формирования выборок, предполагающее формирование выборок из организаций различных отраслей для проведения

межотраслевых сравнений, так и «интенсивное» направление, предполагающее формирование выборок различных высших учебных заведений для проведения углубленного анализа барьеров к обмену знаниями в данной отрасли.

Помимо этого, интересным также выглядит формирование выборок исследования с задачей сравнения организаций с различными организационными структурами (как в рамках одной конкретной отрасли, так и между отраслями), что может дать интересные результаты и выявить потенциально плодотворные направления исследований барьеров к обмену знаниями на стыке с исследованиями в области стратегического управления и организационного поведения.

Заключение

Представленное в настоящей статье исследование ориентировано на исследование барьеров к обмену знаниями в административных подразделениях высших учебных заведений и представляет собой качественное исследование, основанное на серии глубинных интервью с представителями административных подразделений, задействованных в управлении конкретной образовательной программой с целью выявить основные барьеры к обмену знаниями, присутствующие в бизнес-процессах управления данной программой.

Выявленные барьеры в основном носят либо организационно-управленческий характер, связанный с особенностями организационной структуры учебного заведения, в котором осуществляется образование на данной программе, либо информационно-технологический характер, связанный с особенностями обслуживаемую образовательную программу информационной инфраструктуры.

Барьеры организационно-управленческого характера по большей части исходят из сочетания в организационной структуре данного учебного заведения элементов функциональной организационной структуры и двойного подчинения административных сотрудников, что приводит к чрезмерной централизации коммуникаций и недостаточно четкому описанию должностных инструкций административных сотрудников.

Информационно-технологические барьеры являются во многом следствием вышеупомянутой централизации коммуникаций рассматриваемого высшего учебного заведения; в частности, к таким барьерам можно отнести недостаточную совместимость систем электронного документооборота, использующихся различными подразделениями, отсутствие возможности одновременного редактирования документов несколькими пользователями, отсутствие оборудования для конференц-связи и отсутствие официального признания электронных подписей. Кроме того, к информационно-технологическим барьерам относится и ряд недостатков общеуниверситетской системы электронного документооборота, в первую очередь, возможность самопроизвольного удаления введенных документов.

В статье дается ряд рекомендаций по уменьшению влияния выявленных барьеров. В частности, рекомендации включают в себя минимизацию дублирования функций

в организационной структуре рассматриваемого учебного заведения, увеличение формализации описания должностных инструкций административных сотрудников с включением обмена знаниями в должностные обязанности и внедрением системы вознаграждения сотрудников за активность в области обмена знаниями, а также внедрение ряда информационно-технологических систем, отсутствие которых было названо респондентами в качестве барьеров к обмену знаниями. Несмотря на то, что данные рекомендации предлагаются для использования в конкретной организации, эти рекомендации могут применяться и для повышения интенсивности и качества обмена знаниями в других учреждениях высшего профессионального образования и в организациях иных отраслей, обладающих схожими особенностями организационной структуры.

В завершение статьи предлагается ряд направлений возможного дальнейшего развития описанного исследования, включающих в себя как «экстенсивные» направления расширения исследуемой выборки (к примеру, сравнение отрасли высшего профессионального образования с другими отраслями), так и «интенсивные» направления, подразумевающие применение не только качественных, но и количественных методов исследования для получения статистически значимых результатов, обладающих, соответственно, большей степенью практической применимости.

ИСТОЧНИКИ:

1. Благов Е.Ю., Боголюбов П.П. Конструктивная валидность Единой теории принятия и использования технологии в российских условиях // Вестник санкт-петербургского университета. серия 8. менеджмент. – 2012. – № 4. – с. 101-125.
2. Катъкало В. С. Управление знаниями как область исследований: понятия, круг проблем, направления развития. / Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б. З. Мильнера. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 423-443 с.
3. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – 1991. – № 1. – p. 99-102.
4. Blagov E., Zhukova K., Pleshkova A. Knowledge sharing barriers at administrative levels of undergraduate programs // Work. – 2016. – № 15. – p. 16.
5. Bratianu C., Orzea I. Knowledge Strategies Analysis by Using the Analytic Hierarchy Process // IUP Journal of Knowledge Management. – 2012. – № 2. – p. 7-21.
6. Chandra A., Vashisth R., Kumar R. Barriers and Facilitators to Knowledge Management: Evidence from Selected Indian Universities // Journal of Knowledge Management. – 2011. – № 4. – p. 7-24.
7. Cranfield D.J., Taylor J. Knowledge Management and Higher Education: A UK Case Study // Electronic Journal of Knowledge Management. – 2008. – № 2. – p. 85-100.

8. De Clercq D., Dimov D., Thongpapanl N. Organizational Social Capital, Formalization, and Internal Knowledge Sharing in Entrepreneurial Orientation Formation // *Entrepreneurship: Theory & Practice*. – 2013. – № 3. – p. 505-537.
9. Fey C. F., Furu F. Top management incentive compensation and knowledge sharing in multinational corporations // *Strategic Management Journal*. – 2008. – № 12. – p. 1301-1323.
10. Fullwood R., Rowley J., Delbridge R. Knowledge sharing amongst academics in UK universities // *Journal of Knowledge Management*. – 2013. – № 1. – p. 123-136.
11. Goduscheit R., Knudsen M. How Barriers to Collaboration Prevent Progress in Demand for Knowledge: A Dyadic Study of Small and Medium-Sized Firms, Research and Technology Organizations and Universities // *Creativity & Innovation Management*. – 2015. – № 1. – p. 29-54.
12. Katz R., Allen T.J. Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D Project Groups // *R&D Management*. – 1982. – № 1. – p. 7-20.
13. Knudsen M. The Relative Importance of Interfirm Relationships and Knowledge Transfer for New Product Development Success // *Journal of Product Innovation Management*. – 2007. – № 2. – p. 117-138.
14. Kumaraswamy K. S. N., Chitale C.M. Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning // *Journal of Management Development*. – 2012. – № 3. – p. 308-322.
15. Pierce L. Organizational Structure and the Limits of Knowledge Sharing: Incentive Conflict and Agency in Car Leasing // *Management Science*. – 2012. – № 6. – p. 1106-1121.
16. Riege A. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider // *Journal of Knowledge Management*. – 2005. – № 3. – p. 18-35.
17. Willem A., Buelens M. Knowledge sharing in inter-unit collaborative episodes: The impact of organizational structure dimensions // *International Journal of Information Management*. – 2009. – № 2. – p. 151-160.
18. Yuan Y. C., Zhao X., Liao Q., Chi C. The use of different information and communication technologies to support knowledge sharing in organizations: From e-mail to micro-blogging // *Journal of the American Society for Information Science*. – 2013. – № 8. – p. 1659-1670.
19. Zhukova K., Pleshkova A., Mihnevich A., Pehtin I. One Approach to Administrative and Educational Processes Modeling: Case of Bachelor Program // *International Journal*. – 2016. – № 3. – p. 58-66.

REFERENCES:

- Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage *Journal of Management*. 17 (1). 99-102.
- Blagov E., Zhukova K., Pleshkova A. (2016). Knowledge sharing barriers at administrative levels of undergraduate programs *Work*. (15). 16.
- Blagov E.Yu., Bogolyubov P.P. (2012). Konstruktnaya validnost Edinoy teorii prinyatiya i ispolzovaniya tekhnologii v rossiyskikh usloviyakh [Construct Validity of the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: A Case of Russian Organizations]. *Vestnik sankt-peterburgskogo universiteta. seriya 8. menedzhment*. (4). 101-125. (in Russian).
- Bratianu C., Orzea I. (2012). Knowledge Strategies Analysis by Using the Analytic Hierarchy Process *IUP Journal of Knowledge Management*. 10 (2). 7-21.
- Chandra A., Vashisth R., Kumar R. (2011). Barriers and Facilitators to Knowledge Management: Evidence from Selected Indian Universities *Journal of Knowledge Management*. 7 (4). 7-24.
- Cranfield D.J., Taylor J. (2008). Knowledge Management and Higher Education: A UK Case Study *Electronic Journal of Knowledge Management*. 6 (2). 85-100.
- De Clercq D., Dimov D., Thongpapanl N. (2013). Organizational Social Capital, Formalization, and Internal Knowledge Sharing in Entrepreneurial Orientation Formation *Entrepreneurship: Theory & Practice*. 37(3). 505-537.
- Fey C. F., Furu F. (2008). Top management incentive compensation and knowledge sharing in multinational corporations *Strategic Management Journal*. 29 (12). 1301-1323.
- Fullwood R., Rowley J., Delbridge R. (2013). Knowledge sharing amongst academics in UK universities *Journal of Knowledge Management*. 17 (1). 123-136.
- Goduscheit R., Knudsen M. (2015). How Barriers to Collaboration Prevent Progress in Demand for Knowledge: A Dyadic Study of Small and Medium-Sized Firms, Research and Technology Organizations and Universities *Creativity & Innovation Management*. 24 (1). 29-54.
- Katkalo V. S. (2009). Upravlenie znaniyami kak oblast issledovaniy: ponyatiya, krug problem, napravleniya razvitiya [Knowledge management as a field of research: concepts, range of problems, development directions] M.: INFRA-M. (in Russian).
- Katz R., Allen T.J. (1982). Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D Project Groups *R&D Management*. 12 (1). 7-20.
- Knudsen M. (2007). The Relative Importance of Interfirm Relationships and Knowledge Transfer for New Product Development Success *Journal of Product Innovation Management*. 24 (2). 117-138.
- Kumaraswamy K. S. N., Chitale C.M. (2012). Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning *Journal of Management Development*. 31 (3). 308-322.

- Pierce L. (2012). Organizational Structure and the Limits of Knowledge Sharing: Incentive Conflict and Agency in Car Leasing Management Science. 58 (6). 1106-1121.
- Riege A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider Journal of Knowledge Management. 9 (3). 18-35.
- Willem A., Buelens M. (2009). Knowledge sharing in inter-unit collaborative episodes: The impact of organizational structure dimensions International Journal of Information Management. 29 (2). 151-160.
- Yuan Y. C., Zhao X., Liao Q., Chi C. (2013). The use of different information and communication technologies to support knowledge sharing in organizations: From e-mail to micro-blogging Journal of the American Society for Information Science. 64 (8). 1659-1670.
- Zhukova K., Pleshkova A., Mihnevich A., Pehtin I. (2016). One Approach to Administrative and Educational Processes Modeling: Case of Bachelor Program International Journal. 3 (3). 58-66.