

СОВРЕМЕННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ

Е.Ю. Горохова

СПЕЦИФИКА СОЦИАЛЬНОЙ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Статья посвящена проблеме управления знаниями в многонациональном коллективе организаций, выработке социальной технологии управления знаниями. Рассмотрены процессы управления знаниями с учетом специфики многонационального коллектива, уточнены основные понятия по данной проблеме, а также рассмотрены общие особенности социальной технологии управления знаниями в многонациональных организациях. Выделены основные направления, определяющие эффективность технологии управления знаниями, — формирование знаний в многонациональном коллективе, передача знаний, применение знаний, аудит знаний. Для эффективного управления знаниями необходимо выявлять позитивные и негативные аспекты формирования многонационального коллектива, вырабатывать социальную технологию управления знаниями с учетом различных уровней движения знаний, специфики представленных культур в рамках многонациональной организации.

Ключевые слова. Управление знаниями, социальная технология, многонациональная организация.

The present article is devoted to the field of knowledge management in multinational organizations, and mainly to elaboration of social technology of knowledge management. The article dwells upon the processes of knowledge formation and transfer in regard of specific character of multinational team, also main concepts of the approach and specific features of the social technology discussed. The main activities of efficient knowledge management in multinational organizations are revealed: they are knowledge formation, transfer, application and audit. The main finding of the article is that efficient knowledge management needs revealing negative

Горохова Евгения Юрьевна — соискатель кафедры управления персоналом факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова, *e-mail:* jenny@iskratelecom.ru

and positive aspects of formation of multinational team and elaborating social technology of knowledge management with regard to specific character of cultures represented in multinational organization.

Key words. Knowledge management, social technology, multinational organization.

В настоящей работе, которая является продолжением серии опубликованных ранее в данном журнале статей по проблемам управления знаниями, представлены новые аспекты исследуемой темы¹. Речь идет о проблеме разработки социальной технологии управления знаниями в многонациональных организациях, которая представляет малоизученную, но, несомненно, интересную научную область. Выбор данной тематики продиктован современной деловой реальностью, когда особенно ценными становятся прикладные исследования и разработка практически применимых методик. Ракурс настоящей статьи направлен главным образом на определение специфики работы со знаниями в многонациональном коллективе, на выявление основных направлений и аспектов социальной технологии управления знаниями в многонациональных организациях.

Прежде чем перейти к основным вопросам, уточним определения понятий «знания», «управление знаниями», «социальная технология управления знаниями».

Понятие «знание» определяется как «проверенный практикой и удостоверенный логикой результат процесса познания действительности, адекватное ее отражение в сознании человека в виде представлений, понятий, суждений, теорий»², а также верований, предположений, точек зрения, ментальных моделей, методологий, примеров, правил, гипотез, закономерностей, оценок, ценностей. «По своему генезису и способу функционирования знание является социальным феноменом. Оно фиксируется в форме знаков естественных и искусственных языков»³. Итак, приведенное определение подчеркивает двойственную природу знания: с одной стороны, знание субъективно и связано с его носителем — человеком, с дру-

¹ См.: *Маринко Г.И.* Современные модели и школы в понимании и анализе управления знаниями // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2004. № 2; *Митричева М.* Этапы становления современной концепции управления знаниями // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2004. № 4.

² Философский энциклопедический словарь. М., 1983. С. 192.

³ Там же.

гой стороны, знание становится в некоторой степени объективным при формализации и существует в форме языковых знаков в документах, книгах, аудио- и видеозаписях, базах данных и др. Первичное знание необходимо основано на человеческом опыте, но далее знание может быть передано от его носителя другим людям в непосредственном общении или посредством формализации, поэтому следует учитывать, что не всегда легко установить связь знания с его первоисточником (первичным опытом конкретного человека). Знание может передаваться в виде информации, до некоторой степени объективной. В таком контексте знание может быть индивидуальным, групповым, а также общественным или в частном случае организационным. Однако не всякая информация является знанием, она должна обладать особыми качествами — достоверностью, ценностью, полезностью. Еще одна оговорка касается степени достоверности, истинности знания. Так как степень достоверности может быть различной, с целью упрощения примем по умолчанию, что под организационным знанием мы будем понимать максимально достоверное знание. При исследовании организационных процессов удобно определять организационные знания как ключевую достоверную информацию (как документированную, так и не документированную, субъективную), необходимую организации для достижения своих целей, обосновывающую ключевую компетенцию организации и определяющую максимально эффективное поведение организации. Тем самым в определении подчеркивается универсальный характер знания для организации, знание приравнивается к информации, обладающей особыми ценными качествами для организации, и складывается из субъективных и объективных знаний. Знания можно разделить на явные и неявные, что подчеркивает их двойственную природу. К явным относятся формализованные знания (сосредоточенные в документах и базах данных). Неявные знания — это субъективные знания (сосредоточенные в людях), они могут быть как осознанными, так и неосознанными. В сознании человека они существуют в виде представлений, понятий, суждений, теорий, верований, предположений, точек зрения, методологий, примеров, правил, гипотез, закономерностей, оценок, ценностей. Неосознанные знания могут существовать в виде ментальных моделей, неосознаваемых ценностей, алгоритмов. К неявным знаниям также относятся знания о деловых контактах, полусознанные знания о традициях. Неявные

знания лежат в основе профессиональных навыков, умений, способностей⁴.

Управление знаниями в организации — это систематическая деятельность по созданию, применению, распространению знаний, лежащих в основе организационных бизнес-процессов и компетенций, целью которой является наиболее эффективная реализация стратегии организации. Социальная технология управления знаниями представляет собой упорядоченную последовательность действий, совокупность методов и способов воздействия на сотрудников организации с целью развития культуры обмена знаниями, передачи знаний от сотрудника к сотруднику в ежедневном взаимодействии коллектива, создания и применения нового индивидуального и коллективного знания в организации⁵.

Следует отметить, что в настоящее время руководители стали всерьез задумываться над развитием интеллектуальных ресурсов своих организаций, так как именно эффективность управления знаниями стала определять конкурентоспособность компаний во всех сферах бизнеса, а также успешность деятельности некоммерческих организаций. Деятельность по управлению знаниями, развитая в большей или меньшей степени, присутствует во всех современных организациях, даже в тех, где термин «управление знаниями» еще не вошел в употребление. Современные руководители хорошо понимают, что самое дорогое и ценное для организации — это знания ее ключевой компетенции. Их последовательное и непрерывное развитие является залогом успеха деятельности организации.

В современном мире все больше организаций распространяют свой бизнес за пределы страны, где он изначально был основан, все больше организаций выходят на международную арену, приобретают офисы, создают совместные предприятия по всему миру. В офисах, где взаимодействуют сотрудники, представители разных национальных культур, формируется особая неповторимая атмосфера. Необходимо понимать, что при правильном построении системы управления и при уче-

⁴См.: Коулопоулос Т.М., Фраппало К. Управление знаниями. М., 2008; Дресвянников В.А. Построение системы управления знаниями на предприятии. М., 2006; Мариничева М.К. Управление знаниями на 100%. М., 2008; Лабоцкий В.В. Управление знаниями. Минск, 2006; Харрингтон Д., Воул Ф. Совершенство управления знаниями. М.: Стандарты и качество, 2008; Мильнер Б.З., Смирнова В.Г. Управление знаниями в корпорациях. М., 2006; Полани М. Личностное знание: На пути к посткритической философии. М., 1995; Polanyi M. The Tacit Dimension. N.Y., 1967.

⁵См.: Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М., 2004.

те специфики представленных национальных культур в таком офисе появляется уникальный ресурс — коллективные знания, навыки, опыт, которые могут существенно обогатить деятельность всей организации. Управление знаниями является устоявшимся направлением управленческой деятельности и организационной практики, но межкультурный и межнациональный ее аспект, специфика управления знаниями в организациях, где представлены различные национальные культуры, пока не учитываются и не исследуются. Подчеркнем, что именно соединение знаний разных культур в единую систему представляет наибольший потенциал развития глобальных организаций и современного общества в целом.

Рассмотрим, что представляет собой коллектив многонациональной организации, почему именно социальная технология управления знаниями способна учесть особенности такого коллектива и повысить эффективность организационного управления в целом.

Специфика коллектива многонациональной организации связана с различными типами и вариантами формирования многонационального коллектива, со своими особенностями, преимуществами и недостатками, которые должны учитываться при построении социальной технологии управления знаниями, а также управления в целом. Анализ научных источников по этой проблеме и обобщение собственного опыта работы в многонациональном коллективе позволяют выделить три типа коллектива.

1. Многонациональный (или бинациональный) коллектив дочерних офисов глобальной коммерческой организации. Как правило, состав персонала дочернего офиса, находящегося за пределами страны, где основан центральный офис, формируется из приезжих и местных специалистов. При этом нередко приезжают члены руководящего состава компании (на некоторый период времени или насовсем), а из местных специалистов набираются подчиненные сотрудники. Также при этом возможна временная ротация специалистов между офисами, расположенными в различных странах. Специфика состава коллектива — большинство местных специалистов, меньшинство приезжих специалистов и руководителей (пример — московский офис компании Bosch & Siemens).

2. Многонациональный (или бинациональный) коллектив дочерних офисов глобальной некоммерческой организации. Если целью такой организации является просвещение или распространение культуры страны, где основана организация, состав персонала, скорее всего, будет состоять большей частью

из приезжих специалистов и деятелей культуры и меньшей частью из местных сотрудников, которые занимают вспомогательные должности. Итак, специфика состава коллектива — большинство приезжих специалистов, деятелей культуры и руководителей, меньшинство местных специалистов (пример — московский офис испанской организации Институт Сервантеса).

3. Многонациональный (или бинациональный) коллектив компании, привлекающей иностранных специалистов для определенной временной работы. Целями, которые при этом преследует организация, могут быть:

получение знаний, консультаций иностранного специалиста или разработка нового продукта под наблюдением иностранного специалиста, который будет находиться на производстве в течение определенного периода времени (пример — московская компания по изготовлению строительных материалов);

предоставление специфических услуг, например услуг обучения иностранному языку, используя знания и навыки иностранных специалистов (пример — многие российские компании по обучению иностранным языкам);

привлечение на работу иностранных специалистов-иммигрантов.

В каждом из перечисленных типов коллективов при управлении знаниями должны учитываться **специфика отношений** между приезжими и местными сотрудниками (равноправие, подчинение, сотрудничество, обучение, контроль одних другими и др.), **цели, которые преследует компания**, формируя национально и культурно неоднородный состав персонала, а также **стадия формирования коллектива**.

Управление многонациональным (бинациональным) коллективом должно учитывать золотое правило, отмеченное С.П. Мясоедовым, опытным специалистом по кросскультурному менеджменту, которое гласит, что именно приезжие специалисты должны подстраиваться под местные условия, правила и традиции⁶. Задача принимающей стороны (местных сотрудников и руководителей) заключается в том, чтобы помочь иностранным специалистам адаптироваться к новым условиям. Ими в значительной мере обеспечивается психофизиологическая, коммуникативная, организационная, профессиональная и культурная адаптация. Критериями адаптивности при этом

⁶ См.: Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента. М., 2008. С. 15.

могут выступать **совместимость** и **лояльность** сотрудников⁷. Во всех перечисленных случаях совместимость должна являться критерием формирования многонационального (бинационального) коллектива компании. Совместимость или несовместимость должны выявляться на самых ранних стадиях формирования коллектива, на стадии переписки с потенциальным сотрудником, на стадии планирования нового офиса в другой стране (во внимание должны приниматься политические, культурные, личностные аспекты). Без совместимости невозможно эффективное взаимодействие сотрудников и как следствие невозможно формирование «разделенного» знания организации. Второй критерий — лояльность приезжих сотрудников, которая характеризует «готовность к совместимости», желание принять чужую культуру, готовность адаптации к ней, стремление к пониманию и уважению приоритетов и морали принимающей страны, и в частности принимающей организации. Лояльность в таком понимании характеризует высокий уровень самосознания личности, ее готовность к дальнейшему росту и развитию (интеллектуальному, моральному, психологическому, духовному). С точки зрения управления знаниями лояльность является очень ценным человеческим и деловым качеством. Сотрудники, обладающие этим качеством, проще и быстрее проходят адаптацию в организации и в чужой стране, постепенно овладевают не только фактическими знаниями, но и более глубокими знаниями, позволяющими интегрировать новую информацию и опыт на основе базовых знаний, а также правильно и адекватно работать с информацией в принимающей стране. Именно принимающая организация должна создавать условия для развития лояльности сотрудников, потенциально совместимых с данной культурой. При приеме иностранного специалиста его совместимость и лояльность являются ключевым моментом, определяющим успех дальнейшей работы. Принимающая организация должна стремиться выявить данные качества на самом раннем этапе работы с сотрудником и по мере адаптации сотрудника отслеживать изменение уровня его лояльности к принимающей стороне.

Специфика социальной технологии управления знаниями в многонациональной организации связана с осуществлением управления на разных уровнях организации знаний в коллективе. Учитывая, что социальная технология управления знаниями включает в себя формирование базы знаний коллектива организации, создание новых знаний, применение знаний

⁷ См.: *Бекоева Д.Д.* Государственное самосознание. М., 2004.

в практике, передачу знаний (обучение сотрудников), каждый из перечисленных уровней требует выделения соответствующих характеристик. Процесс внедрения социальной технологии управления знаниями в многонациональной организации требует учета специфики коллектива организации, выявления позитивных и негативных особенностей осуществления социальной технологии управления знаниями, ее преимуществ и недостатков.

Если рассмотреть социальную технологию последовательно от уровня формирования знаний до уровня передачи знаний, можно выделить позитивные и негативные особенности ее применения.

1. На уровне формирования базы знаний многонациональной организации позитивными особенностями будут выступать: *разнообразие привнесенных знаний*, которыми владеют сотрудники, в общую базу знаний компании (разнообразие общих знаний о мире, специальных знаний о бизнесе, узкоспециализированных знаний о конкретной профессии). Среди них наиболее важными представляются следующие знания:

- общие знания о мире. У каждого сотрудника как представителя определенной культуры будет свой базовый набор общих знаний о мире, свойственных данной культуре, своя культурная карта мира. В нее включаются определенное понятие о времени и пространстве, о культуре и искусстве, о философии, об этике и морали, о политике и законности, о творчестве, о работе (труде), об отдыхе, об общении, о совместной работе, о вознаграждении за труд. Не стоит недооценивать пользу разнообразия общих знаний, так как именно они ***заключают в себе основной потенциал творчества***, рождения новых идей, ноу-хау;
- специальные знания о бизнесе (стратегические знания) о конкретной профессиональной сфере, о рынках, о правилах ведения бизнеса, о деловых нормах, о технологиях работы, методах принятия деловых решений. Эта категория знаний ***углубляет понимание бизнеса и его законов, расширяет кругозор компании***, обеспечивая ее стратегическими знаниями, а также большим количеством описаний примеров из деловой жизни других стран, описание рабочих ситуаций (кейсов). Эти знания особенно ценны для руководителей компании и в первую очередь должны передаваться именно им;
- узкоспециализированные знания о конкретной профессии (тактические знания), включающие знания о конк-

ретных методах работы, специализированные навыки, рабочий язык, опыт. Данная категория знаний позволяет **усовершенствовать конкретные методы работы**, дает возможность выбора из нескольких альтернатив при организации конкретной деятельности.

Кроме того, можно говорить о разнообразии знаний и метазнаний, так как приезжие специалисты приносят не только фактические знания, но и знания о том, как на основе имеющихся опыта и фактических знаний интегрировать новую информацию и опыт.

Управление негативными особенностями формирования базы знаний многонациональной организации будет связано с преодолением адаптационных сложностей. Приезжим специалистам сложно перестроиться, адаптироваться к чужим методам работы, правилам, нормам и т.д., поэтому руководитель должен уделить немалое время на обучение приезжих специалистов специальным знаниям и узкоспециализированным знаниям, принятым в данной организации (организационная, профессиональная, коммуникативная адаптация). По возможности руководитель также должен способствовать усвоению сотрудником общих знаний о стране пребывания (культурная адаптация).

2. К позитивным особенностям управления на уровне получения новых знаний сотрудниками многонациональной организации относится: *взаимодополнение* при получении и обработке новых знаний из внешних источников. Механизмы процесса познания являются универсальными, однако результат познания будет отличаться у представителей различных национальных культур. Именно предшествующий опыт является основой, на которой выстраиваются мыслительные операции в процессе познания (конечно, результат познания уникален для каждого человека, однако культурные особенности накладывают на него свой отпечаток). Социальная технология управления будет связана:

с учетом выбора различных источников получения новых знаний (приезжие специалисты могут использовать совершенно другие источники познания, нежели принято использовать в организации);

с получением различных результатов при обработке информации в процессе фильтрации (фильтры могут быть обусловлены культурными различиями), абстрагирования (отбора информации), упрощения, ассоциирования, комбинирования и реорганизации информации, расстановки

акцентов⁸. Из-за различных результатов обработки информации сотрудники, принадлежащие к разным культурам, ***усваивают разные части одной и той же информации, видят различную ценность в одной и той же информации.*** Таким образом, появляется возможность взаимодополнения при формировании базы знаний компании, получения большего количества альтернатив.

Негативные особенности получения новых знаний сотрудниками многонациональной организации связаны с неадекватной трактовкой получаемой информации. Приезжие специалисты могут неправильно трактовать получаемую извне информацию, следовательно, необходимо обучить приезжих специалистов определенным законам и правилам принимающей страны в целом и рынка в частности. Также необходимо контролировать данный процесс хотя бы первое время.

3. Позитивные особенности на уровне управления созданием знаний в многонациональной организации проявляются в *расширении возможностей создания нового знания.* Так же как и в случае обработки новой информации, механизмы создания нового знания универсальны, но продукт творчества будет существенно отличаться у представителей разных культур. Безусловно, гениальность, творческая активность, способности к изобретению новых идей не зависят от того, к какой нации принадлежит человек, а зависят скорее от его личной одаренности, от воспитания, образования, ценностей. Однако принадлежность к национальной культуре придает продукту творчества специфические черты. Как и в случае обработки информации, ментальные процессы творчества и воображения выстраиваются на основе предшествующего опыта сотрудника, на основе его культурной картины мира. Для организации это означает ***многогранность коллективного творчества сотрудников, большее количество альтернатив*** при поиске новых решений и создании идей. Даже скромно одаренный сотрудник, представитель другой культуры, способен внести свой вклад в коллективное творчество, выразив свое мнение, оценку или рассказав об уже существующих творческих решениях, которые ему доводилось применять или разрабатывать в прошлом. В идеальном случае процесс коллективного создания знания является аддитивным (на данной особенности построен метод «мозгового штурма»). Один специалист предлагает идею, другие отталкиваются от предложенного и формулируют свои

⁸См.: Леонтович О.А. Введение в межкультурную коммуникацию: Учеб. пособие. М., 2007. С. 21—26.

идеи, выбирается предложение, которое берут за основу формирования последующих решений. В данном процессе **проявляется эффект синергии**. Происходит творческое взаимообогащение сотрудников, появляется гораздо больше ассоциаций в процессе создания идей, продукт коллективного творчества имеет большую ценность по сравнению с индивидуальными предложениями. Необходимо заметить, автор работы не спорит с тем, что одаренный человек способен создать идею, затмевающую коллективное творчество. Речь идет о другом: процесс коллективного создания знания ведет к обогащению индивидуального творческого процесса каждого сотрудника. При коллективных обсуждениях иностранный специалист может предложить идею, которая осталась бы не замеченной представителями принимающей страны, и, наоборот, приезжий специалист имеет возможность почерпнуть новые знания от местных сотрудников. При поиске новых возможностей организация также может использовать и потенциал индивидуального творчества, например предложить сотрудникам ответить на определенные вопросы, написать свои предложения по улучшению деятельности компании или по совершенствованию отдельных технологий. Такой способ поиска новых идей нередко используется в международных компаниях, имеющих много офисов с культурно разнородным составом персонала.

Негативные особенности создания знаний в многонациональной организации связаны с процессом взаимодействия сотрудников. При активном взаимодействии сотрудников, принадлежащих к разным культурам, могут возникнуть или усилятся противоречия, непонимание, даже неприязнь. Руководитель должен уметь управлять специфическими конфликтами в многонациональном коллективе, а также уметь выстраивать адаптацию приезжих сотрудников таким образом, чтобы они были подготовлены к возможным разногласиям в процессе совместного труда, совместных обсуждений, совместных принятий решений.

4. Позитивные особенности управления на уровне применения знаний в многонациональной организации отражают использование новых возможностей применения знаний, разнообразие методик применения знаний, которые используют сотрудники. Во-первых, в процессе деятельности при использовании разнообразных знаний сотрудников у организации появляется большее количество альтернативных вариантов действий, а также **открывается больше возможностей применить знания**. Приезжие специалисты, имеющие опыт в аналогичном бизнесе, позволяют организации не только приобрести новые знания, но

также увидеть новые возможности применения уже существующих и новых знаний, найти новые методики применения знаний. Необходимо отметить, что эффективность применения знаний в многонациональном коллективе будет зависеть от согласованности, лояльности, ментальной совместимости людей. Во-вторых, в процессе применения знаний открываются дополнительные возможности идентифицировать неявные знания сотрудников⁹.

Негативные особенности применения знаний в многонациональной организации требуют управления возникающими информационными барьерами. Приезжие специалисты часто не знакомы с привычными для организации методами применения знаний и информации, следовательно, могут возникнуть ошибки при применении нерелевантной информации, при неправильном использовании информации, неправильном ее истолковании или расстановке акцентов. Руководитель должен обеспечить обучение приезжих специалистов методам использования знаний и информации, принятым в компании.

5. Позитивные особенности управления передачей знаний в многонациональной организации связаны с обогащением организации в ходе обмена знаниями, расширением возможностей обучения сотрудников. Иностраный опыт дает возможность не только обогащать фонд знаний компании, но и использовать новые методики в обучении сотрудников. Приезжие специалисты в процессе обучения могут также обучать своих наставников, могут выступать в роли консультантов для компании по определенным вопросам. В процессе взаимного обучения у сотрудников появляется возможность глубже познакомиться с культурными особенностями друг друга, что может стать основой для более эффективного взаимодействия в процессе работы.

Негативные особенности передачи знаний в многонациональной организации отражают сложности процесса обучения. На обучение и организационную адаптацию приезжих специалистов тратится гораздо больше времени, чем на обучение специалиста принимающей страны. Следовательно, приезжий специалист гораздо позже сможет приносить полноценную отдачу компании по сравнению с представителем данной страны.

Итак, эффективное управление знаниями должно учитывать различные уровни и направления движения знаний в многонациональной организации. Именно социальная технология

⁹ Polanyi M. The Tacit Dimension; Полани М. Личностное знание: На пути к посткритической философии.

управления знаниями позволяет их учесть, акцентировать внимание на плюсах и нивелировать минусы.

Во-первых, социальная технология управления знаниями сфокусирована прежде всего на работе с людьми, с персоналом организации, со знаниями-процессами, которые принадлежат людям¹⁰. Знания-процессы непрерывно изменяются и должны изучаться в динамике. Такие знания сложно рассматривать отдельно от человека, который их постоянно преобразует, сложно отследить их изменение, а иногда их даже сложно обнаружить, описать, идентифицировать. В многонациональном коллективе именно такие неявные и «подвижные» знания являются ключевыми. Они помогают приезжим специалистам пройти адаптацию в чужой стране, объединяют коллектив, помогают сплотить его в совместной работе, определяют успех и насыщенность работы в целом, являются источником творчества, рождения новых идей. К ним относятся навыки, интуиция, верования, убеждения, идеалы, ценности и ментальные модели, парадигмы, подходы, предположения, точки зрения. Скрытые знания лежат в основе индивидуальных действий и опыта.

Во-вторых, акцент социальной технологии управления знаний ставится на то, чтобы соединить людей с людьми (для сравнения: информационные технологии управления знаниями решают задачу соединения людей с информацией), дать возможность одному человеку посредством общения, взаимодействия обучиться скрытым знаниям другого человека, перенять ценный опыт и выработать схожие навыки. В многонациональном коллективе на первый план выходит именно задача построения эффективных коммуникаций и взаимодействий сотрудников, так как в ходе коммуникаций зарождается и развивается диалог, взаимопонимание между людьми и между культурами, вырабатываются методы эффективной передачи знаний.

В-третьих, особая роль социальной технологии управления знаниями компании заключается в интеграции знаний компании: фактических явных знаний, знаний-процессов, интегрирующих знаний (метазнаний) — в единую систему. С помощью социальной технологии управления знаниями должна формироваться культура знаний организации — ее «разделенное» знание, а также специфическая среда, в которой сотрудники постоянно обмениваются знаниями друг с другом. Раз-

¹⁰ *Sveiby K.E.* The New Organisational Wealth // <http://www.sveiby.com/articles/Koreanewforeword.htm>

деленное знание — это пересечение всех скрытых и явных знаний сотрудников, оно составляет идиосферу¹¹ организации, некое информационное поле, обеспечивающее взаимопонимание сотрудников. Подчеркнем, что идиосфера должна формироваться не за счет нивелирования различий между представителями разных культур, а за счет формирования общего знания в результате обмена знаниями и совместного создания идей.

Довольно значимую роль в социальной технологии управления знаниями играют знания о знаниях — метазнания. Эта область знания должна включать информацию о специфике знаний и взаимодействии знаний сотрудников, о культурной обусловленности различий явных и неявных знаний сотрудников, а также перечисленные выше знания о формировании знаний, создании идей, обмене знаниями, применении знаний, обучении.

Социальная технология управления знаниями включает в себя большое количество конкретных методик управления, среди таких методик авторы называют командообразование, координацию инновационной активности, формирование и использование неявных знаний, становление обучающейся организации, формирование организационной культуры, ориентированной на использование знаний, и др.¹²

Обобщая, можно выделить основные уровни и направления социальной технологии, определяющие эффективность управления знаниями. К ним относятся: формирование знаний (что включает идентификацию существующих знаний, получение знаний из внешних источников, модели трансформации неявных знаний в явные и наоборот, создание новых идей в результате совместного и индивидуального творчества), а также передача знаний (обмен между сотрудниками, наставничество, обучение), их использование (применение знаний при создании продукта, услуги или новых знаний), аудит знаний (контроль, ревизия, оценка количества и качества знаний организации).

Специфика социальной технологии управления знаниями в многонациональной организации связана с необходимостью выявления позитивных и негативных аспектов формирования многонациональных коллективов, учета различных уровней движения знаний. Это связано с тем, что в многонациональной организации взаимодействуют не только люди, но и культуры, и именно социальная технология управления знаниями

¹¹ См.: *Леонтович О.А.* Введение в межкультурную коммуникацию. Учеб. пособие. С. 106—116.

¹² См.: *Мильнер Б.З., Смирнова В.Г.* Управление знаниями в корпорациях. М., 2006. С. 275.

призвана формировать метакультуру, или «разделенное знание» организации.

В заключение отметим, что эффективное управление знаниями в многонациональных организациях требует использования социальной технологии управления для проектирования корпоративной системы знаний. Необходимо регулярно вести работу по формированию (получению, созданию, обновлению) знаний и их обмену (обучению, наставничеству, общению и др.) между сотрудниками, а также исследовать новые возможности, возникающие в результате формирования и развития диверсифицированного, неоднородного по национальной принадлежности коллектива. Перспективные аспекты дальнейших исследований данной проблематики связаны с изучением коллективных представлений, моделей, правил, культуры в рамках социальной технологии управления знаниями и наконец определением роли социальной технологии управления знаниями в управлении многонациональной организацией в целом.

Список литературы

- Дресвянников В.А.* Построение системы управления знаниями на предприятии. М., 2006.
- Коулопоулос Т.М., Франпаоло К.* Управление знаниями. М., 2008.
- Лабоцкий В.В.* Управление знаниями. Минск, 2006.
- Леонтович О.А.* Введение в межкультурную коммуникацию: Учеб. пособие. М., 2007.
- Мариничева М.К.* Управление знаниями на 100%. М., 2008.
- Маринко Г.И.* Современные модели и школы в понимании и анализе управления знанием // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2004. № 2.
- Мильнер Б.З., Смирнова В.Г.* Управление знаниями в корпорациях. М., 2006.
- Митричева М.* Этапы становления современной концепции управления знаниями // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2004. № 4.
- Мясоедов С.П.* Основы кросскультурного менеджмента. М., 2008.
- Полани М.* Личностное знание: На пути к посткритической философии. М., 1995.
- Харрингтон Д., Воул Ф.* Совершенство управления знаниями. М., 2008.
- Polanyi M.* The Tacit Dimension. N.Y., 1967.
- Sveiby K.E.* The New Organizational Wealth // <http://www.sveiby.com/articles/Koreanewforeword.htm>