

Мерзлякова Е.В.

Управление знаниями в социальной деятельности менеджера

Управление знаниями давно и успешно применяется в практике трудовых организаций. Однако, как отмечают многие исследователи, в частности, В.Е. Расков управление знаниями как область управленческой науки лишено общепризнанного теоретического фундамента и находится на стадии формирования¹. Основными носителями и одновременно пользователями знаний в организации являются её работники, поэтому актуальные проблемы управления знаниями следует рассматривать с теоретико-методологической позиции социологии управления.

Значимость знаний в современном обществе подчёркивает взаимосвязь знаний индивидов и личных особенностей и мировоззрения, влияющих на связанные со знаниями процессы. Обозначим их сочетание как «запас знаний»² и далее будем оперировать понятиями «запас знаний индивида» и «запас знаний организации». Под запасом знаний организации мы понимаем, таким образом, совокупность запасов знаний составляющих её индивидов и объективированных результатов деятельности организации (в виде правил, регламентов, должностных инструкций, описаний процессов, отчётов, баз данных, объективированных элементов организационной культуры, патентов и лицензий³).

Профессионально-трудовую деятельность менеджера можно рассматривать как социальную деятельность, поскольку её субъектами и объектами являются индивиды. С точки зрения деятельностного подхода социологии социальная деятельность менеджера определяется нами как осмысленные и осознанные действия менеджера, целью которых является обеспечение и регулирование деятельности подчинённых работников. На основе анализа социальной роли менеджера⁴ можно выделить три сферы социальной деятельности менеджера, а именно: управление, выполнение обязанностей, связанных со специализацией отдела или организации (обозначим для краткости термином «специализация»), и вспомогательная по отношению к первым двум деятельность.

¹ Расков В.Е. Управление знаниями как самостоятельная область исследований: основные дискуссионные вопросы // Вестник СПбГУ. Сер. 8. Вып. 3. 2007. С. 34–58.

² Шютц А. Избранное: Мир, светящийся смыслом. М., 2004.

³ и иных документах, подтверждающих производство новых знаний и компетенцию.

⁴ по источникам: Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. М., 2005; Маничев С.А. Психологический отбор менеджеров // Психология управления. Хрестоматия. С., 2006; Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1997.; Менеджмент: учебник. 4-е изд. М., 2006; Денисов В.М. Вначале был менеджер. URL: <http://www.cfin.ru/management/people/denisov-02.shtml> (15.01.2012).

Управление знаниями является примером социальной деятельности менеджера в трудовой организации. При этом менеджером совершаются осмысленные и осознанные действия, обеспечивающие и регулирующие деятельность подчинённых ему работников в сфере знаний. Из трёх вышеуказанных направлений социальной деятельности менеджера, управление знаниями в значительной мере относится к сфере управления. Менеджер оказывает управленческое воздействие на подчинённых работников, тем самым способствуя изменению их запасов знаний. Его запас знаний также увеличивается благодаря получению обратной связи.

Однако, применительно к специализации, управление знаниями может выступать как вспомогательная деятельность. Кроме того, в рамках деятельности по выполнению специализированных действий происходит накопление знаний в данной сфере, соответственно, происходит процесс управления знаниями. Для деятельности менеджера (в частности, для вспомогательной деятельности) могут быть ценны знания из любой области и любой природы, поэтому управление знаниями нельзя категоризировать однозначно. Таким образом, действия, по существу являющиеся элементами деятельности по управлению знаниями, могут совершаться менеджером в рамках всех направлений его социальной деятельности. Место и роль управления знаниями в социальной деятельности менеджера определяется организационной политикой и нормами, а также желанием самого менеджера действовать в данной области.

Отметим, что увеличение объёма интеллектуального труда приводит к стиранию границ между управлением и специализацией⁵. Подобное явление приводит к конфликту традиционных ролей менеджера и снижению качества выполнения должностных обязанностей.

Мотивация участия менеджеров в процессах по управлению знаниями зависит от их положения в организационной иерархии. Основываясь на стратегических задачах, менеджеры высшего звена руководствуются следующими мотивами: повышение эффективности работы организации (увеличение прибыли, организационное развитие) и улучшение её имиджа (как организации, применяющей передовые технологии управления). Возможны такие личные мотивы как потребность в признании экспертом и уважении среди коллег, партнёров и подчинённых сотрудников, а также финансовое

⁵ Дейвенпорт Т.Х. Зарабатывая умом. Как повысить производительность и улучшить результаты деятельности работников интеллектуального труда. М., 2011.

вознаграждение. Менеджеры высшего звена могут иметь мотивы карьеры, однако их положение на иерархической лестнице ограничивает возможности повышения.

Деятельность менеджеров среднего звена обусловлена реализацией тактических задач. Должностные обязанности, играя роль первой группы мотивов, диктуют менеджерам такие основания как повышение эффективности своей работы, а также работы подчинённых работников; необходимость налаживания работы коллектива. Вторую группу мотивов представляет ожидание вознаграждения. Личные профессиональные амбиции, потребность в присвоении звания эксперта и уважении коллег, желание повышения по карьерной лестнице или перевода на другую должность воплощается в демонстрации высокой квалификации – т.е. умении управлять своими и организационными знаниями.

Процессы управления знаниями фактически происходят вне зависимости от менеджера, т.к. запас знаний организации накапливается перманентно. Фундаментальной проблемой становится целенаправленное регулирование упомянутых процессов. Целью управления знаниями в рамках социальной деятельности менеджера является повышение эффективности деятельности подчинённых работников при выполнении ими должностных обязанностей, что в свою очередь приводит к повышению эффективности деятельности организации в целом.

С точки зрения интерпретативной парадигмы социологии управление знаниями как целенаправленная деятельность, безусловно, осмысленно и осознанно. Однако, наличие субъективированных знаний⁶ подчёркивает бессознательный характер некоторых действий в процессе управления организационными знаниями.

Смысл деятельности менеджеров по управлению знаниями может быть формализован и представлен в организационном регламенте, но может и не иметь официального признания и быть частной инициативой работника. Проанализируем цель и смысл управления знаниями по основаниям, характерным для социальной деятельности менеджеров. В первом случае менеджер, учитывая опыт управленческой деятельности или работы по специализации, осознаёт необходимость осуществления действий по управлению организационными знаниями. Потребность в управлении знаниями может возникнуть в контексте конкретной ситуации или менеджер, анализируя свою деятельность в целом, а также деятельность подчинённого ему отдела,

⁶ По терминологии управления знаниями – неявных, неформализованных, неосознанных. См.: Полани М. Личностное знание. На пути к посткритической философии / Под ред. В.А. Лекторского, В. А. Аршинова. М., 1995. Букович У., Уилльямс Р. Управление знаниями: руководство к действию. М., 2002.

приходит к выводу о целесообразности работы со знаниями. Следующее возможное основание происходит из теоретической профессиональной подготовки индивида, т.е. в процессе обучения по специальности «менеджмент» управление знаниями рассматривается как неотъемлемая составляющая должностных обязанностей менеджера. На этапе планирования может возникнуть понимание того, что для выполнения будущей деятельности будет необходимо управление знаниями.

Отметим, что осознание необходимости действий по преобразованию знаний, не означает их идентификацию как элементов управления знаниями или же категоризацию управления знаниями как самостоятельной отрасли деятельности. Более того, менеджер может организовать деятельность по управлению знаниями, руководствуясь личными целями или ценностями, отличающимися от целей организации или подчинённого ему отдела.

Обладая властными полномочиями, менеджер может ввести в обязанности подчинённого ему отдела действия по управлению знаниями, даже если они не прописаны в организационном регламенте. В рамках управления знаниями важна именно всеобщность данных действий, поскольку управлению подлежат организационные знания в целом, а не только индивидуальные знания или знания работников одного отдела.

Важную роль в процессах управления знаниями играет личная заинтересованность работника. Если заинтересованность присутствует, то работник будет осуществлять данную деятельность без постановки задачи вышестоящим руководителем. В случае отсутствия должной мотивации даже формальные задачи будут выполняться без осмысления, что, в конечном итоге, обесценит усилия по регулированию количества и объёма запаса знаний.

Действия в рамках управления организационными знаниями классифицируются нами как целерациональные и ценностно-рациональные⁷. Аффективные и традиционные действия⁸ весьма субъективны и зависимы от индивидуальных психологических особенностей, поэтому мы лишь констатируем возможность существования подобных действий в рамках управления знаниями без дальнейшего анализа.

⁷ Вебер М. Избранные произведения. М., 1990.

⁸ Там же.

Физически-реальные процессы и умственная деятельность⁹ в равной степени содержатся в управлении организационными знаниями. Физические операции дают опыт, навыки, умения, которые являются основой выполнения действия. Однако, умственная деятельность требует большего запаса знаний, лучшей квалификации, лучших аналитических способностей, таланта. Для эффективного применения знаний необходим баланс действий перечисленных типов.

Следует отдельно отметить роль привычки¹⁰ в процессе управлении знаниями. По сути, действия по работе со знаниями являются дополнительной нагрузкой к прямым должностным обязанностям работников, что может сказаться не только на качестве их выполнения, но и поставить под вопрос вообще сам факт их реализации. Таким образом, управления знаниями (т.е. такие действия как формирование отчётов, размещение их в общедоступном хранилище, участие в групповых мероприятиях) следует ввести в профессиональную привычку каждого работника.

Положение в организационной иерархии и должностные обязанности обуславливаются различием в индивидуальных знаниях. Логика построения и принципы организационной иерархии предполагают, что менеджер обладает большим по объёму, более качественным запасом знаний и умеет более грамотно его применять, чем подчинённые ему работники. Квалификация высшего руководителя также должна превосходить знания подвластных ему работников. Иными словами, менеджер является экспертом в какой-либо области, а высшее руководство должно быть компетентным во всех аспектах деятельности организации. Как отмечается, в связи с изменением роли знания в социальных процессах, профессиональная компетентность в специализации имеет первостепенное значение для авторитета менеджера¹¹.

Устраиваясь на работу в организацию, менеджер обязан подчиниться нормам её деятельности, в том числе участвовать в процессах по управлению знаниями и регулировать действия подчинённых работников в данной сфере. Однако, помимо должностных обязанностей, такая организация труда имеет рациональное основание, с точки зрения истории наставничество можно рассматривать как одну из первых форм целенаправленного управления знаниями в организации. Проводя параллели можно сказать, что ранее мастер был экспертом и передавал знания своему ученику, в

⁹ Шютц А. Избранное: Мир, светящийся смыслом. М., 2004.

¹⁰ Вебер М. Избранные произведения. М., 1990.

¹¹ Дейвенпорт Т. Х. Зарабатывая умом. Как повысить производительность и улучшить результаты деятельности работников интеллектуального труда. М., 2011.

настоящее время менеджер играет роль наставника и управляет знаниями подчинённых ему работников.

Проанализируем управление знаниями с позиции утилитарной парадигмы социологии. По терминологии, разработанной Дж. Хомансом, управление организационными знаниями можно определить как элементарное социальное поведение¹². Основными единицами обмена служат знания и вознаграждение.

Прежде всего, возникает проблема оценки ценности знания и адекватности вознаграждения. Если обмен в рамках управления знаниями обусловлен организационными нормами, то вознаграждение и мотивация действий заранее определены. Субинституциональный уровень взаимодействия предполагает субъективную оценку знаний и подбор эквивалентной награды либо дающим его индивидом, либо принимающим человеком. Таким образом, обмен знаниями лицом-к-лицу имеет изначально конфликтогенный характер из-за разницы в определении их стоимости, что подчёркивалось Дж. Хомансом¹³.

Принимая тот факт, что управление организационными знаниями является социальной деятельностью менеджеров, мы выделяем следующие факторы, влияющие на осуществление обмена в названной деятельности: поставленная вышестоящим менеджером задача по налаживанию и обеспечению реализации управления знаниями; цель существования организации и роль управления знаниями в реализации данной цели; цель подотчётного менеджеру отдела; организационные, отраслевые, производственные и иные нормы.

Взаимное влияние в процессе управления знаниями носит двойственный характер, основанный на формальном и неформальных уровнях обмена. С одной стороны, менеджер оказывает на подчинённого работника формализованное управленческое воздействие. С другой стороны, при любом взаимодействии индивидов происходят связанные со знанием процессы. В данном случае обменные процессы могут происходить стихийно и неформально.

Процессы обмена в рамках управления организационными знаниями происходят чаще и эффективнее, если участники находятся на схожих должностных позициях в организационной иерархии. Однако, согласно здравому смыслу, работник, находящийся на более высокой должности, должен иметь больший запас знаний, чем нижестоящий работник (эксперты как особая социальная группа в расчёт не берутся).

¹² Хоманс Дж. Социальное поведение: его элементарные формы // Социальные и гуманитарные науки. Сер. 11. «Социология». № 2. 2001. С. 88–132; № 3. 2001. С. 127–164; № 4. 2001. С. 51–63.

¹³ Там же.

Вследствие чего, обмен знаниями должен быть налажен между всеми иерархическими уровнями.

Существуют индивидуальные и групповые формы деятельности по управлению знаниями. Следовательно, количество индивидов, принимающих участие в обмене в данном случае, варьируется от одного до практически бесконечности и зависит от задач организации в данной сфере.

Опишем обобщённую схему обмена в процессе управления знаниями. Менеджер осуществляет действие, связанное со знаниями по отношению к сотруднику (вышестоящему менеджеру (начальнику), коллеге, подчинённому работнику), данное действие вознаграждается или наказывается партнёром по деятельности. Под действием понимается передача теоретического знания (совет), какая-либо физическая помощь в выполнении деятельности и т.д.

Обмен в рамках управления знаниями в различных направлениях социальной деятельности менеджера происходит согласно представленной выше обобщенной схеме, однако существует ряд отличий, обусловленных спецификой каждого направления. Управление предполагает, что начальник даёт менеджеру распоряжения по организации и регулированию процессов управления организационными знаниями, принимает от менеджера результат выполненной работы. Если начальник не является экспертом по специализации, он может контролировать методические основы управления знаниями. При общении с коллегами происходит обмен знаниями и действиями, связанными с управленческой деятельностью менеджера в сфере преобразования знаний. В процессе взаимодействия с подчинёнными сотрудниками менеджер организует выполнение ими задания в сфере управления знаниями, сотрудники возвращают выполненное задание (результат своей деятельности).

Такое направление как специализация отдела или организации требует от начальника исполнения роли эксперта или наставника по отношению к менеджеру. Начальник должен контролировать процессы преобразования знаний и компетентность менеджера и подотчётного ему отдела. Менеджер, в свою очередь, представляет отчёты о проделанной отделом работе или организует участие в групповых мероприятиях, отражающие квалификацию его и его подчинённых. Если же начальник не является экспертом по специализации, для оценки профессиональной деятельности отдела или менеджера должен быть назначен иной индивид.

Взаимодействие с коллегами и с подчинёнными сотрудниками заключается в обмене знаниями и действиями, связанными со специализацией отдела. Обмен может

происходить в различных формах: групповые мероприятия, создание и распространение печатных, аудио – и видеоматериалов и т.д.

Обменные процессы во вспомогательной деятельности по существу схожи, их предметами являются знаниями и действиями по преобразованию знаний, благоприятствующие реализации различных направлений социальной деятельности менеджера. Взаимодействие происходит соответственно между менеджером и его начальником, менеджером и его коллегами, а также менеджером и подчинёнными ему работниками.

Возможны следующие варианты обмена в процессе управления знаниями: знания меняются на знания; индивид преобразует знания и получает вознаграждение; индивид просит другого человека преподать знание и отдаёт за это награду. Подобные виды обмена могут происходить в каждом направлении социальной деятельности менеджера и между всеми иерархическими уровнями.

Мотивация участия в управлении организационными знаниями обуславливает возможные варианты вознаграждения: материальные ценности (денежные средства, отпуск, спонсирование учёбы) и нематериальные ценности (уважение коллег, признание экспертом, повышение квалификации, карьерный рост). Также, согласно П.Блау¹⁴, в качестве награды следует выделить уступки менеджера работнику. Наказание или стимул, представляющий угрозу наказания, также определяют обмен. В качестве наказания выступают ограничения в материальных ценностях (штраф, лишение отпуска, отгула или премии, понижение в должности) и нематериальных ценностях (порицание коллегами, лишение возможности повысить квалификацию, отсутствие карьерного роста или статуса эксперта).

Одним из важнейших условий осуществления управления организационными знаниями является готовность работника к открытой коммуникации, передаче своих знаний и восприятию знаний иных индивидов. Вследствие чего социальное одобрение индивида коллективом, а также уместная эмоциональность и дружеская психологическая атмосфера в организации необходимы для успешного обмена знаниями¹⁵. Формальные нормы деятельности организации призваны создавать и

¹⁴ Блау П. // Тернер Дж. Структура социологической теории. М., 1985.

¹⁵ Отметим, что к аналогичному выводу приходит Т. Х. Дейвенпорт, анализируя особенности управления работниками умственного труда. См.: Дейвенпорт Т.Х. Зарабатывая умом. Как повысить производительность и улучшить результаты деятельности работников интеллектуального труда. М., 2011.

поддерживать подобную атмосферу, однако в любом коллективе существуют неформальные нормы, плохо поддающиеся регулированию.

В процессе управления организационными знаниями работник может понести издержки, что приведёт к полному или частичному отказу от обмена. Работник, которого обязали распространять свои знания, опасается потери своей значимости для организации, статуса эксперта, уважения коллег, материального вознаграждения или даже увольнения. Суммируя вышесказанное, отметим, что регулирование управления организационными знаниями на основании распределительной справедливости существенно увеличит его эффективность.

Проанализируем воплощение постулатов обмена Дж. Хоманса¹⁶ и П. Блау¹⁷ в управлении организационными знаниями. Аксиома стимула предполагает формализованные правила обмена и вознаграждение работника за участие в управлении знаниями.

Согласно принципам успеха и ценности работник будет чаще и с большим старанием участвовать в процессах управления знаниями, если награда будет для него ценной. Кроме того, индивид склонен воплощать тот вариант обмена, который сулит ему большую выгоду, чем иные. Очевидно, что для эффективной работы организации предусмотренная формальными правилами награда должна быть наиболее выгодной.

В рамках непосредственного взаимодействия вознаграждение чаще реализуется в форме услуги (уступка), одобрения или совета (т.е. по сути, передаче знаний). Ценность вышеперечисленных наград фиксируется в нормах взаимодействия, в частности, распределительной справедливости. Отметим, что нарушение данных норм в области знаний наносит серьёзный ущерб управлению организационными знаниями. Выше мы уже неоднократно констатировали необходимость доверительной атмосферы и гарантий организации по защите интересов работников в сфере знаний.

Различные группы стимулов, свойственных деятельности по управлению знаниями, дают возможность преодолеть постулат пресыщения. Знания и технологии непрерывно обновляются, поэтому такие формы вознаграждения как повышение профессиональной квалификации и обучение будут актуальны всегда.

Правило распределительной справедливости поднимает уже обозначенную выше проблему индивидуальной ценности знаний и адекватности вознаграждения. Очевидно, что награда, полученная при обмене лицом-к-лицу, будет наиболее удовлетворять

¹⁶ Хоманс Дж. Цит. соч.

¹⁷ Блау П. // Тернер Дж. Структура социологической теории. М., 1985.

потребностям работника. При непосредственном взаимодействии работники имеют возможность обмениваться знаниями и соотнести запасы знаний. В рамках управления знаниями предусмотрены групповые мероприятия, способствующие неформальному общению и установлению дружеских отношений. Нарушение принципов распределительной справедливости приводит к девиациям в управлении знаниями.

Система управления знаниями в организации оптимизирует обменные процессы, наряду с организационной культурой способствуя формированию аналогичных запасов знаний у работников. Таким образом, управление знаниями является средством установления и поддержания баланса в обменной деятельности.

Проанализируем ролевую систему обмена в рамках управления знаниями. Количество вариантов ситуаций взаимодействия индивидов по поводу работы со знаниями велико, наиболее распространёнными случаями являются рутинное взаимодействие между работниками, собрание, конференция, взаимодействие с клиентами. В каждом из этих случаев участвующие работники имеют определённые ожидания относительно реакции партнёра по преобразованию знаний (представление знаний, распространение знаний, усвоение знаний, оценка знаний). Для успешного обмена необходимо самоопределение действующих индивидов, а также их оценка собственного запаса знаний. В рамках управления знаниями менеджер может выполнять следующие роли: создатель знаний, регулятор связанных со знаниями процессов, преподаватель, распространитель знаний, ученик, экзаменатор. Деятельность менеджеров подчинена должностным обязанностям и организационным нормам, поэтому индивидуальный прогноз намерений партнёров вторичен. Однако, именно он определяет желание делиться знаниями. Таким образом, работники должны иметь гарантии, защищающие их права в области знаний и труда. Мнение работников о восприятии их запаса знаний иными участниками в процессе взаимодействия оказывает влияние на обмен знаниями.

Итак, подведём итоги рассуждений:

- Цель управления организационными знаниями состоит в регулировании действий работника, затрагивающих сферу знаний.
- Причины осуществления данного вида деятельности в организации различны, однако все они зависят от решения менеджера как непосредственного руководителя.
- Смысл управления знаниями как деятельности работников организации, а также нормы его осуществления, должны быть зафиксированы в организационном регламенте. При этом все работники организации, которые в рамках своих

должностных обязанностей включены в управление знаниями, должны понимать предназначение данной деятельности и знать о вознаграждениях и санкциях.

– Менеджер должен регулировать работу своих подчинённых таким образом, чтобы объективировать субъективированные знания.

– Необходимым условием успешной коммуникации или совместной деятельности работников является схожесть запасов знаний. Одной из важнейших латентных функций управления знаниями является регулирование коммуникации организации для трансляции знаний.

– Управление организационными знаниями формирует собственную систему ценностей и основанную на ней организационную культуру. Её основу составляет знание как самооценность. Отметим, что согласно принятому нами определению термина «запас знания», ценности входят в исследуемое понятие. В данном контексте управление знаниями означает культивирование значимых для сферы знаний ценностей.

Список литературы:

1. Блау П. // *Тернер Дж.* Структура социологической теории. М., 1985.
2. Букович У., Уилльямс Р. Управление знаниями: руководство к действию. М., 2002.
3. Вебер М. Избранные произведения. М., 1990.
4. Дейвенпорт Т. Х. Зарабатывая умом. Как повысить производительность и улучшить результаты деятельности работников интеллектуального труда. М., 2011.
5. Денисов В. М. Вначале был менеджер. URL: <http://www.cfin.ru/management/people/denisov-02.shtml> (15.01.2012).
6. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. М., 2005.
7. Маничев С.А. Психологический отбор менеджеров // Психология управления. Хрестоматия. С., 2006.
8. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. 4-е изд. М., 2006.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1997.
10. Полани М. Личностное знание. На пути к посткритической философии / Под ред. В. А. Лекторского, В. А. Аршинова. М., 1995.
11. Расков В.Е. Управление знаниями как самостоятельная область исследований: основные дискуссионные вопросы// Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2007. Вып. 3. С. 34–58.

12. *Хоманс Дж.* Социальное поведение: его элементарные формы // Социальные и гуманитарные науки. Сер. 11. «Социология». № 2. 2001. С. 88–132; № 3. 2001. С. 127–164; № 4. 2001. С. 51–63.
13. *Шютц А.* Избранное: Мир, светящийся смыслом. М., 2004.