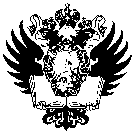
****

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦИОЛОГИИ

Направление 39.04.01 «Социология»

Магистерская программа «Социология организаций и управления персоналом»

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**Управление знаниями в коммерческой организации: сетевой подход**

Выполнила: Ефимова Евгения Дмитриевна

Научный руководитель:

к.ф.-м.н., доцент Рассказов Сергей Вениаминович

Санкт-Петербург

2016

# Оглавление

[Оглавление 2](#_Toc451710894)

[Введение 3](#_Toc451710895)

[Глава 1. Социальные взаимодействия и взаимоотношения в системе управления знаниями 7](#_Toc451710896)

[1.1 Теоретические основы социологии знания 7](#_Toc451710897)

[1.2 Система управления знаниями и её основные функции 21](#_Toc451710898)

[1.3 Выводы по первой главе 30](#_Toc451710899)

[Глава 2. Социологические основы сетевого подхода к управлению знаниями в коммерческой организации 31](#_Toc451710900)

[2.1 Теория социальных сетей и сетевой анализ в социологии 31](#_Toc451710901)

[2.2 Применение сетевого подхода к управлению знаниями в коммерческой организации 45](#_Toc451710902)

[2.3 Выводы по второй главе 60](#_Toc451710903)

[Глава 3. Социологическое исследование системы управления знаниями в коммерческой организации 63](#_Toc451710904)

[3.1 Методика социологического анализа системы управления знаниями на основе сетевого подхода 63](#_Toc451710905)

[3.2 Апробация методики в ООО «Петербургский колл-центр» 70](#_Toc451710906)

[3.3 Выводы по третьей главе 89](#_Toc451710907)

[Заключение 94](#_Toc451710908)

[Литература и источники 96](#_Toc451710909)

[Приложение 1. Количественные показатели социальной сети. 101](#_Toc451710910)

[Приложение 2. Программа исследования. 102](#_Toc451710911)

[Приложение 3. Анкета для опроса персонала. 105](#_Toc451710912)

[Приложение 4. Анкета для социометрического исследования. 106](#_Toc451710913)

[Приложение 5. Таблицы количественных коэффициентов 108](#_Toc451710914)

[Приложение 6. Транскрипт экспертного интервью 110](#_Toc451710915)

# Введение

Современное общество можно характеризовать как информационное, с точки зрения теорий социального развития. Считается, что в обществе такого типа наиболее развитой в экономическом секторе является сфера услуг, а производство отходит на второй план. Для того чтобы выделиться среди других компаний, современные предприниматели считают очень значимым в работниках такой ресурс, как знание.

Интеллектуальный капитал, инновации и знания уже стали предметом изучения таких наук, как социология, менеджмент и другие. Чтобы раскрывать интеллектуальный капитал сотрудника в нужном русле, современный руководитель должен иметь представления о том, как ему следует управлять знаниями в его компании. Поэтому сейчас очень известной стала такая научная область, как «knowledge management», или «управление знаниями».

Управление знаниями значительно больше развито в сфере менеджмента. Существуют различные рекомендации, как наладить бизнес-процессы таким образом, чтобы система управления знаниями работала эффективно. Но такие рекомендации иногда упускают тот факт, что объектом управления являются не сами знания, а их носители, то есть люди. Поэтому важно учитывать не только нужды организации, но и социальную составляющую процесса управления знаниями. Именно поэтому мы решили изучить вопрос управления знаниями с социологической точки зрения.

**Актуальность** данной тематики обусловлена новизной концепции системы управления знаниями, необходимостью повышения конкурентоспособности современной организации в рамках информационного общества и особенностью развития системы управления знаниями в российских компаниях. Социологические методы анализа социальных сетей обладают большим потенциалом для повышения эффективности использования интеллектуального капитала сотрудников. Крупнейшие мировые компании постоянно внедряют системы управления знаниями в своих организациях.

**Степень разработанности проблемы.** Основные теоретические и методологические принципы изучения управления знаний разрабатывались в рамках социологии знания. Изначально эта дисциплина занималась изучением социальных параметров знания и понятия идеологии. Наиболее значимый вклад внесли такие классики социологии, как К. Маркс, М. Шеллер, К. Мангейм, Э. Дюркгейм, М. Вебер и др. Когда были разработаны основные понятия и категории, социологи обратили внимание на изучение субъективного знания и повседневности. Здесь можно особенно выделить труды П. Бергера, Т. Лукмана, А Шюца, Г. Гарфинкеля и др.

Практические исследования в области социологии знаний активно проводятся в США и Европе начиная со второй половины XX века. Данные исследования так же проводятся с применением сетевого подхода. На его развитие оказали влияние труды таких учёных, как М. Кастельс, М. Грановеттер, Х. Уайт, Я. Л. Морено, Р. Коллинз и др. Они разрабатывали понятие социальных сетей, сетевого общества. Так же они занимались разработкой методологических принципов сетевого подхода и методов изучения, в частности, социометрического исследования.

Из современных учёных можно выделить Б. Уэллмана, Э. Эриксона, М. Мизраши и др. Большую известность сейчас приобретает акторно-сетевая теория (ANT), разработанная учёными Б. Латуром и М. Каллоном на основе сетевой теории. Среди российских учёных наиболее известными сторонниками сетевого подхода являются В. Радаев, Г. Градосельская, А. Кнорре, И. Девятко, О. Хархордин и др.

**Объектом** нашего исследования является система управления знаниями. **Предметом** – управление знаниями в коммерческой организации на основе сетевого подхода.

Основная **цель** нашего исследования - социологическое осмысление сетевого подхода к управлению знаниями в коммерческой организации, разработка и апробация методики анализа системы управления знаниями на его основе. Для достижения этой цели нам необходимо выполнить следующие **задачи**:

1. Проанализировать основные теоретические подходы и идеи социологии знания.
2. Определить понятие системы управления знаниями, описать её структуру и функции.
3. Сформулировать социологические основания применения сетевого подхода к изучению управления знаниями.
4. Сформулировать методологические принципы сетевого подхода к управлению знаниями.
5. Разработать методику изучения системы управления знаниями в коммерческой организации.
6. Апробировать данную методику в коммерческой организации.

**Гипотеза** данной работы следующая - применение сетевого подхода к управлению знаниями в коммерческой организации способствует улучшению работы системы управления знаниями.

**Теоретико-методологическим основанием** данной работы являются

классические труды теоретиков социологии знаний, исследования повседневности А. Шюца и Г. Гарфинкеля, теория конструирования реальности П. Бергера и Т. Лукмана и сетевой подход в социологии, а именно концепции М. Грановеттера о социальных связях, П. Бурдье о человеческом и интеллектуальном капитали и теории бихевиоризма Дж. Хоманса и П. Блау.

**Эмпирическим основанием** данной работы являются современные западные исследования системы управления знаниями и применения сетевого подхода к её анализу. Это исследования культуры распределения знаний между сотрудниками (Dyer H. Jeffrey, Nobeoka Kentaro, Sitlington H., Ferd J. Van der Krogt), влияния сетевых показателей на результативность сотрудников (Wong S., Brown S., Dennis A., Burley D., Arling P.), исследования сетей формальных и неформальных отношений в организациях (Soda G., Zaheer A, Hossein J. M., Sawyer S.). Эмпирические выводы работы основаны на социологическом исследовании, проведенном автором данной работы в коммерческой организации.

**Методами** исследования являются экспертное интервью, анкетированный опрос, социометрический опрос, статистический анализ, анализ социальных сетей.

**Практическая новизна** данной работы состоит в:

1. Разработке методики анализа системы управления знаниями в коммерческой организации на основе сетевого подхода.
2. Апробации данной методики в коммерческой организации.

**Структура работы**. Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и 6 приложений.

**Апробация работы.** Теоретические материалы работы апробированы на Всероссийской конференции «Десятые Ковалевские Чтения» (2015 г.) и Международной конференции «Информация, коммуникация, общество» (2016 г.). По теме работы опубликованы две статьи.

# Глава 1. Социальные взаимодействия и взаимоотношения в системе управления знаниями

Цель данной главы состоит в рассмотрении теорий и концепций социологии знания и рассмотрении основных теоретических понятий. Для этого в первой части описываются основные этапы развития социологии знаний как научной дисциплины, рассматриваются наиболее значимые теоретические концепции. Во второй части главы раскрываются основные понятия, используемые в нашей работе. Дается определение понятию знания, рассматриваются его социальные характеристики. Раскрывается понятие системы управления знаниями, описываются ее функции и структура.

## 1.1 Теоретические основы социологии знания

Термин «социология знания», или «Wissenssoziologie», был впервые употреблён философом Максом Шелером в 1920-е годы. Сначала ей заинтересовались немецкие социологи и философы, в остальных странах её не восприняли всерьёз. Поначалу, социология знания рассматривалась исключительно как периферийная узкоспециализированная дисциплина. В начале своего существования, социология знания не казалась необходимой научной областью, многие видели в ней лишь описание философских идей в исторической перспективе.

Объект социологии знания постоянно менялся в течение своего существования. Но социологи почти всегда сходились в том, что является предметом изучения – взаимозависимость человеческого знания и социального контекста, в котором оно существует. Данной тематикой интересовались и ранее. Французский философ Блез Паскаль говорил: «Что законно по эту сторону Пиренеев, может быть незаконно по другую[[1]](#footnote-1)». Многие идеи и течения послужили основой для социологии знания. Рассмотрим три наиболее значимых из них.

Одним из течений того времени, оказавшем влияние на социологии знания, является марксизм. Вот что Карл Маркс писал относительно связи мышления и социального контекста: «Поэтому, если человек есть некоторый особенный индивид и именно его особенность делает из него индивида и действительное индивидуальное общественное существо, то он в такой же мере есть также и тотальность, идеальная тотальность, субъективное для-себя-бытие мыслимого и ощущаемого общества, подобно тому, как и в действительности он существует, с одной стороны, как созерцание общественного бытия и действительное пользование им, а с другой стороны — как тотальность человеческого проявления жизни. Таким образом, хотя мышление и бытие и отличны друг от друга, но в то же время они находятся в единстве друг с другом»[[2]](#footnote-2). Маркс более глубоко позволили взглянуть на предмет изучения социологии знаний. Кроме того, он описывал ряд важных теоретических понятий, таких как идеология, ложное сознание и другие.

Идеи ницшеанства так же очень важны в рассмотрении истории развития социологии знаний. Работы Ницше, посвящённые «Воле к власти», показали другую сторону человеческой натуры. Человеческое мышление здесь рассматривается как инструмент борьбы за власть, за выживание. Он вводит одно из понятий, которое потом будет заимствовано социологами. изучающими знание – «Ressentiment». Оно отражает чувства злости, ненависти к определённому врагу, которого человек создаёт самостоятельно, чтобы снять с себя чувства вины и ответственности за собственные неудачи, проигрыши и неправильные решения. Ницше так же продолжал разрабатывать понятия ложного сознания, включая туда разные виды самообмана и иллюзии, которые присущи человеческой натуре.

Большое влияние на формирование идей социологии знания оказал историцизм. Приверженцы этого подхода к изучению различных объектов считают, что любое событие можно понять, если посмотреть в исторической перспективе. Здесь важным является тезис о том, что любое событие можно рассматривать только в контексте определённого места и времени. Этот тезис лежит в основе предмета изучения социологии знания – мы рассматриваем результат человеческого мышления исключено в соответствии с социальным контекстом, в котором оно существует. Особенно большое влияние историцизм оказал на теорию конструирования реальности, которую мы рассмотрим позднее. Эти три идеи, - марксизм, ницшеанство, историцизм – послужили основой для формирования истоков социологии знания.

Очень длительное время социология знания строилась на согласии или противоречии с точкой зрения её основателя – Макса Шеллера. Он вводит два термина, противостояние которых отражает суть появления идей в обществе – Idealfaktoren (идеальные факторы) и Realfaktoren (реальные факторы)[[3]](#footnote-3). Реальные факторы создают условия в обществе, то есть, определяют социальный контекст, в которых создаются идеальные факторы. Что интересно, социальный контекст здесь является лишь своеобразным ситом, которое отсеивает одни идеи и принимает другие. При этом он не влияет напрямую на создание этих идей. Социология знания в этом случае изучает те условия, которые влияют на отбор тех или иных идеальных факторов в обществе как социально-значимые.

Так же Шелер изучал способы создания и существования индивидуального мышления в рамках определённого общества. Он пришёл к выводу, что человеческое мышление существует в виде relativnaturalische Weltanschauung – относительно-естественного мировоззрения. То есть мышление определённых индивидов в определённом обществе зависит от текущей ситуации в этом обществе, от пространственно-временного контекста. При этом сам человек этого не осознаёт и воспринимает своё мировоззрение естественным способом познания мира.

Настоящую известность социология знания обрела в научных кругах после появления теорий Карла Мангейма. Он писал свои работы на немецком и на английском языке, что послужило важным фактором популяризации его работ. Кроме того, будучи социологом, а не философом, он довольно чётко обозначил свои позиции, вступавшие в конфронтацию с марксизмом в том аспекте, что социальный контекст определяет и создание, и содержание знаний в обществе.

Мангейм вводит понятие «реляционизма», чтобы выделить основные черты своей социологии знания – она не отражает полноценное доминирование контекста над мышлением, не превращает знание в нечто исключительно зависимое. Смешав идеи марксизма и историцизма, он говорит лишь про определённость субъективного смысла знания, зависящего от социального контекста. Чем больше мы знаем об обществе и его особенностях, тем лучше мы понимаем причины существования и появления того или иного знания в нём, тем лучше мы можем расшифровать способы мышления его индивидов.

Изучая теорию Маркса о знании, Мангейм так же увлёкся изучением феномена идеологии. Он различает три понимания идеологии: общее (характеризующее мнение нескольких индивидов), партикулярное (характеризующее только часть мышления индивидов) и тотальное (целиком влияющее на мышление индивидов). Именно общее понимание идеологии отражает мнение Мангейма о доминировании контекста над знанием и мышлением, так как оно показывает то, что человек не свободен от влияния окружающих идей. Именно этот социальный контекст позволяет выделить социологию знания в отдельную научную область.

В начале своего развития, социологию знаний преследовало её философское прошлое. Исследователи истории развития данной науки подчёркивают, что первые её основные теоретики – Шелер и Мангейм, - слишком увлеклись философией и идеологией, не рассматривая социальную составляющую процессов в обществе, связанных со знанием. Поэтому для дальнейшего развития этой дисциплины был необходим интерес именно со стороны социологов, появление которого мы выделяем в следующий этап развития этой науки.

В связи с популяризацией учений Мангейма о социологии знаний, ею заинтересовались и американские социологи. Одним из них был Роберт Мёртон, один из наиболее влиятельных социологов своего времени. Пытаясь совместить идеи социологии знания со структурным функционализмом, он вводит четыре основных императива, являющихся нормами процесса создания научного знания. К ним относятся: универсализм (объективность научного знания), коллективизм (разделение трудов исследования со всеми учёными), организованный скептицизм (критическое и внимательное отношение к предмету исследования), бескорыстность (отсутствие стремления к материальной выгоде)[[4]](#footnote-4). Так же Мёртон активно применял свою концепцию явных и скрытых функций к исследованию знания.

Многие другие социологи интересовались данной научной дисциплиной, например, Толкотт Парсонс активно критиковал позиции Мангейма, не пытаясь при этом применить своё собственную теорию социального действия. Теодор Гейгер внёс в социологию знания неопозитивистский подход, изучая вопрос идеологии и того, как можно преодолеть влияние идеологии на мышление индивидов. Его труды продолжил другой неопозитивист, Эрнст Топич, изучавший влияние идеологии на философские концепции. Однако все перечисленные учёные не выходили за рамки той концепции социологии знания, которую предложил карл Мангейм.

Новым этапом социологии знания стало развитие идей конструктивизма и феноменологии. Альфред Шюц, основатель феноменологической социологии, занимался изучение не научного знания или идеологии, а обыденного мышления в повседневной жизни. «Все типизации обыденного мышления сами являются интегральными элементами конкретно-исторического и социально-культурного жизненного мира ( Lebenswelt ), в рамках которого они считаются само собой разумеющимися и социально признанными. Наряду с другими вещами их структура определяет социальное распределение знания, его относительность и соответствие конкретному социальному окружению конкретной группы в конкретной исторической ситуации. Здесь находят свое основание проблемы релятивизма, историцизма и так называемой социологии знания»[[5]](#footnote-5).

Шюц видел проблемы социологии знания в неправильно поставленном объекте изучения. Влияние социального контекста на мышление (предмет изучения) рассматривалось в рамках идеологий и экономических условий как причин социального распределения знания. То есть они упускали из вида повседневность изучаемого сообщества, будучи не в состоянии понять, как именно и почему образуются те или иные знания. Именно это он видел задачей социологии знания.

Теория Альфреда Шюца сильно повлияла на одну из самых известных работ по социологии знания – «Социальное конструирование реальности» Бергера и Лукмана. Вот, что они пишут в начале своей книги: «Хотя мы и не будем уделять основное внимание социальному распределению знания, которое имел в виду Шюц, мы согласны с его критикой “неправильно названной дисциплины” и исходим из его концепции в своем понимании того, каким образом следует заново определить задачу социологии знания. В последующих рассуждениях мы в значительной степени опираемся на Шюца; в пролегоменах — в связи с обоснованием знания повседневной жизни, да и в других важных аспектах нижеследующей аргументации мы во многом обязаны именно ему»[[6]](#footnote-6).

Бергер и Лукман предложили изучать новый предмет в рамках социологии знания – повседневное знание. Они считали, что основатели дисциплины слишком увлеклись теоретизированием, спорами по поводу того, что именно считается знанием, изучением идеологических и философских категорий знания. Поэтому, как социологи, они предложили изучать социальный контекст знания, то есть то знание, которое присуще всем членам общества, а не только философам и идеологам – знанием о повседневном мире, которым мы постоянно пользуемся. Эта концепция довольно популярна в наше время, как и изучение повседневности. Так как эта теорию является одной из центральных в нашей работе, позже мы рассмотрим её более подробно.

Томас Кун разработал свою теоретическую концепцию науки, в которой затронул и вопрос знания. Центральным понятием в науке он считает парадигму, которая является своеобразным образцом для исследований в данной научной области. В рамках одной парадигмы происходит рост научного знания, и это он называет понятием «нормальная наука»[[7]](#footnote-7). В результате смены парадигмы происходит научная революция. Причём победа новой парадигмы не всегда зависит от её научности. Так как все они привязаны к определённому научному сообществу, то иногда решающее значение играют социально-психологические факторы, зависящие от социального контекста. Понятия парадигмы и научного сообщества сильно влияют друг на друга – вокруг парадигмы зарождается сообщество, но и сообщество определяет парадигму. Именно нормальная наука способна постоянно и эффективно расширять переделы научного знания. Знания обязательно соответствуют принятой парадигме, а всё, что выходит за её пределы, активно игнорируется.

Теории, изучающие повседневность, очень часто затрагивают вопрос языка как системы объективных знаков, позволяющих людям общаться и понимать друг друга. Часто их рассуждения основываются на трудах Бертрана Рассела, известного философа и филолога, который занимался вопросами языка, лингвистики и познания. В его теории язык является отражением познавательной деятельности человека. Язык важен не только потому, что он делает возможным общение индивидов в социуме, но и потому, что он позволяет высказывать личные мысли человека, которые иначе остались бы только внутри него и многие современные теории так и не были бы созданы и высказаны.

Познание, по мнению Рассела, может происходить с помощью наглядных методов. Но они гораздо менее эффективны, чем познание с помощью языка. Для этого необходимо сначала изучить сам язык, что откроет человеку почти безграничные возможности познания. Есть две стадии понимания языка – когда ты можешь понимать, что тебе говорят, и когда ты можешь сам свободно выражаться на нём. Если мы говорим об изучении иностранного языка, то там тоже можно выделить две стадии – когда человек говорит на иностранном языке и когда он может думать на нём[[8]](#footnote-8).

Мы рассмотрели некоторые теории, оказавшие большое влияние на развитие социологии знания как науки. Эта научная область изначально стояла на пересечении научных областей и интересов, так что она не могла полноценно развиваться только в социологической среде. Поэтому приход в социологию знания философии, лингвистики, филологии и т.д. вполне оправдан. Далее мы рассмотрим ситуацию, сложившуюся уже конкретно в социологии и опишем теории, представляющие наибольшую ценность для нашего дальнейшего исследования.

Существуют две основные традиции в социологии знания. Как мы выяснили, предметом её изучения является взаимоотношение между знанием (мышлением) и социальным контекстом, в котором оно существует. Это разделение основано на существовании двух разных видов знания. Карл Поппер выделяет их следующие. «Существует знание в субъективном смысле, состоящее из предрасположений и ожиданий. Существует также знание в объективном смысле, человеческое. Знание, которое состоит из сформулированных на некотором языке (linguistically) ожиданий, представленных на критическое обсуждение»[[9]](#footnote-9).

Как видно из данных определений, в науке принято выделять субъективное и объективное знание. Они отличаются между собой в некоторых аспектах. Во-первых, природа существования этого знания – оно может существовать в обществе, либо только в сознании конкретного индивида. Во-вторых, по содержанию – знание либо описывает факты, законы и т.д., не зависящие от отдельных людей (или от людей вообще), либо описывать сугубо индивидуальные явления и процессы.

Мы всё же склонны к изучению именно объективного знания, являющегося достоянием всего общества. Однако и такое знание не всегда одинаково рассматривается учёными. Социологи изучают знание общественное, но при этом их мнения расходятся по следующему вопросу – что первично, знание (сознание, мышление, способы познания) или социальные контекст (общество), в котором оно существует?

Если знание рассматривается как первичный элемент в социологии знаний, то считается, что оно объективно, существует независимо от человека и социального устройства общества. В таком случае люди получают знания, не зависящие от их индивидуальных характеристик – веры, убеждений, мировоззрения, установок и т.д. Поэтому такое знание существует вне социального контекста, а люди, получающие знания, являются пассивным элементом в этом процессе. Знание здесь так же существует без его носителя – считается, что, так как знание объективно, то оно не исчезнет, если его носитель, например, умрёт.

Если рассматривать социальный порядок (или социальный контекст) как первичный элемент, то мы говорим о том, что знание зависит от того, в каком обществе оно формируется. Такое знание обязательно имеет социальный контекст, потому что вне его оно может быть не понято или считаться ложным. Если в прошлой традиции мы говорили о том, что знание не зависит от убеждений, верований и мировоззрения человека, то здесь мы говорим о том, что знание формирует характеристики человека. Представители разных обществ мыслят и думают по-разному, потому что способ мышления и познания заложен в них особым, «субъективным» знанием их общества.

Эта традиция изначально была более популярна в социологии знания[[10]](#footnote-10), потому что даёт возможность связать объективные черт общества с субъективным восприятием реальности его представителей. Выбирая, какой традиции придерживаться в нашей работе, мы остановились на второй, соглашаясь с влиянием контекста на мышление. Изначально именно эта точка зрения доминировала в социологии знания и сейчас так же является более принятой и известной.

Начало развития данная традиция в социологии знаний берёт ещё от трудов одного из основоположников социологии – Эмиля Дюркгейма. Одним из самых известных понятий, которое он ввёл в социологию, является понятие социального факта. Он определял их как «образы мыслей, действий и чувствований, находящиеся вне индивида и одаренные принудительной силой, вследствие которой он вынуждается к ним»[[11]](#footnote-11). Именно через призму такого доминирования социальной структуры над человеком и рассматривают понятие знания ряд социологов. Приверженцы данной традиции говорят о том, что знание всегда имеет некий субъективный смысл, так как одни и те же вещи в природе рассматриваются разными обществами под разным углом. Поэтому любое наше знание в основе своей имеет некую мировоззренческую картину, приобретаемую человеком вследствие его нахождения в том или ином сообществе, в разное время его существования. Таким образом, человек рождается в определённой социальной системе, а, следовательно, и в определённой системе знаний, которую он изучает в течение своей жизни. Поэтому так различаются между собой видения мира разных стран, государств, обществ, в разное время их существования.

Карл Маркс, будучи основателем исторического материализма, считал, что знания отдельного индивида зависят от его социальных и материальных условий в обществе. Он объяснял это своей известной концепцией субструктуры и суперструктуры, или базиса и надстройки. Суть её состоит в следующем. Основой общества, его реальным базисом является экономика и соответствующие ей производительные силы и производственные отношения. Эти отношения, а так же обладание экономическими ресурсами, такими как капитал и средства производства, определяют остальные параметры общества, называемые надстройкой. Туда входят такие сферы общества, как политика, культура, религия и другие. В зависимости от материальной базы строятся и социальные отношения.

Для нас самым интересным является то, что от базиса зависит так же господствующая в обществе идеология, порождающая общественные идеи. Этот тезис он объясняет тем, что сознание человека является его «осознанным бытием», а бытие является не чем иным, как его реальностью. Сознание и мышление человека, его знания являются прямым отражением его условий жизни, которые различны у людей с разными материальными возможностями. Обладающие ресурсами капиталисты видят одну жизнь и пропагандируют соответствующую ей идеологию. Рабочий класс, имеющий меньший доступ к ресурсам, формирует в своём сознании другую идеологию. Когда неравенство достигает своего апогея, происходит классовая борьба, основанная на столкновении двух видений одного общества[[12]](#footnote-12).

Карл Мангейм является одним из родоначальников социологии знания как науки, и его теория долгое время была определяющей и наиболее известной в этой научной области. Он говорит о том, что каждый из нас не получает какие-либо знания исключительно самостоятельно, а опирается на опыт и информацию, дошедшую до нас от прошлых поколений. Затем мы рассматриваем уже имеющиеся знания под призмой современного состояния общества и можем изменять их, корректировать, или вовсе от них отказаться. Именно так и происходит любой научный прогресс: суждение какого-либо учёного по некоторому вопросу считается знанием, причём правдивым, до того момента, когда другой человек не опровергнет его, не признает его устаревшим или неподходящим для данного социального контекста. И мы знаем множество заблуждений в истории, связанных именно с состоянием общества – например, объяснение каких-либо природных явлений не свойствами тех или иных веществ, а божественным вмешательством. Поэтому Мангейм считал, что любое знание надо рассматривать только в контексте социального состояния на момент его существования. Основываясь на данном тезисе, Мангейм считал, что это делает знание социально-ограниченным. Это говорит о том, что из-за социального устройства некоторые общества просто не в состоянии открыть то или иное знание или распознать его неправдоподобность.

Мангейм писал, что социальный контекст определяет мышление человека и получаемые им знания. «Социология знания стремится понять мышление в его конкретной связи с исторической и социальной ситуацией, в рамках которой лишь постепенно возникает индивидуально-дифференцированное мышление. Таким образом, мыслят не люди как таковые и не изолированные индивиды осуществляют процесс мышления, мыслят люди в определенных группах, которые разработали специфический стиль мышления в ходе бесконечного ряда реакций на типичные ситуации, характеризующие общую для них позицию»[[13]](#footnote-13).

Так же Мангейм задавался вопросом, есть ли такие социальные группы, которые способны ограничить влияние общественных идей на них, или же все в равной степени подвержены влиянию контекста. Он особенно выделили такой промежуточный общественный слой, как freischwebende Intelligenz – свободная интеллигенция. Эти индивиды отличаются тем, что в их сознании преобладает не идеология, а утопия об иной будущем. В отличие от идеологии, утопия обладает побудительной силой, то есть вызывает желание преобразования социальной действительности в соответствии со своими представлениями.

Социология знания получила новое развитие в рамках теории Бергера и Лукмана. Они являются основателями теории социального конструирования реальности. Если до представителей конструктивизма и феноменологии социологи изучали знание историческое, философское или идеологическое, то Бергер и Лукман обратили своё внимание на знание, которое чаще всего встречается нам в жизни – обыденное. По их мнению, именно его и должна изучать социология знания, так как обыденное знание напрямую зависит от социального контекста, в котором оно существует. «И поскольку всякое человеческое “знание” развивается, передается и сохраняется в социальных ситуациях, социология знания должна попытаться понять процессы, посредством которых это происходит и в результате чего “знание” становится само собой разумеющейся “реальностью” для рядового человека. Иначе говоря, мы считаем, что социология знания имеет дело с анализом социального конструирования реальности»[[14]](#footnote-14).

Согласно Бергеру и Лукману, человек существует одновременно в нескольких реальностях, которые он осознаёт. К ним относятся так же и несуществующие реальности – например, мир сновидений или мир воображения. В течение жизни человек постоянно переключается от одной из них к другой. При этом именно реальность повседневной жизни является самой важной из них, «высшей реальностью». Она представляет собой интерсубъективный мир, в котором существует человек «здесь-и-сейчас». Мы осознаём, что этот мир существовал задолго до нашего появления, и будет существовать после нашей смерти. Мы воспринимаем его объективные законы, пропуская при этом через своё видение мира. Повседневность является самой привычной для нас реальностью, так как в ней мы проводим больше всего времени, постоянно возвращаясь туда, если переходили в другие миры. Поэтому реалистичность повседневного мира не вызывает у нас сомнения, как и повседневное знание.

Повседневное знание постоянно трансформируется в течение жизни человека. Это знание обладает «проблематичностью». То есть оно необходимо нам, чтобы решать какие-либо проблемы, с которыми мы сталкиваемся в повседневности. Есть общие проблемы, знания по которым разделяет большинство членов общества. Есть более сложные проблемы, требующие специального знания. Здесь человек сам решает, включать ли его в свою повседневность. Например, у вас сломался автомобиль. Большинство из нас просто вызовут ремонтника, как знание о том, как чинить автомобиль, не входит в нашу проблемную зону. С другой стороны, я могу интересоваться автомобилями и попробовать узнать, как его чинить. Тем не менее, это будет не повседневное знание, так как автомобиль ломается достаточно редко, чтобы не быть постоянной проблемой. Но если я по профессии ремонтник автомобиля, то процесс починки будет для меня повседневным знанием, так как он связан с моей профессией.

Для того чтобы упорядочить жизнь в обществе, человечеством были созданы общественные институты, призванные объективизировать наши интерсубъективные реальности. Пока мы существуем в повседневности, мы понимаем, что в обществе есть определённые нормы, правила, законы, традиции и т.д., которые мы не должны нарушать. Это упорядочивает жизнь общества, делая его управляемым и безопасным. «Реальность повседневной жизни не просто полна объективаций, она и возможна лишь благодаря им»[[15]](#footnote-15). Рассмотрим два основных инструмента объективизации – язык и социальные институты.

В каждом обществе есть различные системы знаков, которые понятны его членам – вербальные и невербальные. Язык представляет собой систему словесных знаков, которая позволяет обществу общаться внутри себя. Он, как и другие системы знаков, является объективной частью повседневности человека. Мы можем отделить язык от его носителя, и он не утратит своего смысла (например, когда мы читаем статьи неизвестного нам автора). Особенностью языка и других систем знаков является то, что он так же сконструирован нашей повседневностью. Есть множество исследований филологов, философов и лингвистов о связи языка народа и его культуры. То же можно сказать и о жестах. Известным примером является слово «снег». В одном из народов Якутии существует более двадцати названий снега, так как н окружает их практически круглый год. А некоторые народы Африки не имеют ни одного слова, обозначающего снег, так как не видели его и не слышали о нём. Поэтому нам легко общаться с помощью языка, так как он тоже своего рода зеркало нашей повседневности.

Социальные институты так же служат для объективизации человеческой повседневности. В разных обществах институты развиваются в течение всего его существования. Они зависят от многих обстоятельств – культуры, истории, географического положения общества и т.д. Понять существование того или иного института можно только рассмотрев развитие самого общества в исторической перспективе. «Невозможно адекватно понять институт, не понимая исторического процесса, в ходе которого он был создан»[[16]](#footnote-16). Социальный институт задаёт правила поведения в типичных ситуациях и затем следит, чтобы эти правила выполнялись. Когда общество замечает, что какие-то новые действия становятся типичными, то оно создаёт контролирующий институт. То есть институты так же конструируются человеческой повседневностью для её объективизации.

Мы рассмотрели процесс становления социологии знания как научной дисциплины. Так же обсудили основные теории, которые легли в её основу и служат базой для настоящего исследования. Далее мы рассмотрим объект нашего исследования – систему управления знаниями.

## 1.2 Система управления знаниями и её основные функции

Одним из центральных понятий в социологии знаний является само знание. Обычно оно определяется как результат познания человека, то есть любые теории, убеждения, навыки, идеологии, воспринятые человеком, осмысленные им и принятые как достоверные. В социологии делается акцент на социальную сторону: общественное признание[[17]](#footnote-17), возможность передачи из поколения в поколение[[18]](#footnote-18), значимость для общества и т.д. Тем самым, знание определяется как определённые факты, суждения, убеждения, полученные человеком в ходе его познавательной деятельности, признанные достоверными в определённой общественной группе, доступные и способные передаваться от человека к человеку.

Социология знаний стала начальной площадкой для развития некоторых смежных дисциплин, в частности, управления знаниями – knowledge management. Это направление стало очень актуальным в наше время, когда организации стали нуждаться в модернизации процессов, связанных со знаниями. По данным исследования Conference Board и Pricewater House-Coopers видно, что более 80% из 158 крупных корпораций ввели систему «управления знаниями», а по данным Meta Group вопросом использования специальных методов управления знаниями активно занимаются более 75% из 2000 крупнейших корпораций в мире[[19]](#footnote-19). Данная система может быть полезна для организации любого вида, так как в каждой из них происходят процессы, связанные с передачей, хранением, получением знаний, то есть процессы, составляющие основу системы управления знаниями.

Существуют разные подходы к определению понятия управления знаниями. Их можно свести к следующим трём типам[[20]](#footnote-20):

* Техноцентрические, то есть делающие акцент на информационные технологии, их возможности и использование для передачи знаний внутри организации;
* Организационные, то есть сосредоточенные на выделении в структуре организации определённых компонентов, способствующих управлению знаниями;
* Социальные, то есть выделяющие человеческий фактор как основной инструмент для передачи знаний.

Перед тем, как дать определение процессу управления знаниями, определим, что такое управление в целом. Управление – «воздействие субъекта управления на объект управления, включающее в себя реализацию таких функций, как целеполагание, планирование, организация, координация, мотивирование и контроль, необходимых для достижения результатов в долгосрочной перспективе»[[21]](#footnote-21). Рассмотрим подробнее основные функции управления, перечисленные в данном определении.

Функция организации необходима для создания максимально подходящих условий для реализации управленческих принципов. Целеполагание – стратегическая функция, под которой мы понимание формирование целей, путей развития, основных стратегических направлений. Функция планирования нужна для более детального рассмотрения процесса целеполагания. Под планированием мы подразумеваем определение целей и задач для каждого элементы структуры организации, сроков деятельности, распределение ресурсов и т.д. Координация – функция, необходимая для создания слаженной и согласованной деятельности всех подразделений организации. Мотивирование является одной из наиболее важных социальных функций. Она нужна для побуждения персонала организации к деятельности, для повышения их уровня лояльности к компании. Высокий уровень мотивированности персонала ведёт к эффективности её деятельности. И последняя функция – контроль деятельности в организации, необходимый для того, чтобы все её подразделения соблюдали нормы, правила и задачи, прикреплённые к их должностям.

Управление знаниями так же реализует данные функции в организации, то вокруг своей предметной области. Организацией управления знаниями является создание системы управления знаниями и организации работы основных процессов управления знаниями. Целеполагание – определение ключевых знаний в организации, а так же тех, которые необходимо найти. Планированием в управлении знаниями будет организация процессов управления знаниями, распределение обязанностей между её участниками. Координация необходимо для согласования деятельности разных подразделений, участвующих в управлении знаниями (например, процесса обучения). Мотивирующая функция будет зависеть от особенностей всей системы управления знаниями. Контролирование так же будет иметь свои особенности в каждой организации – например, аттестация сотрудников, наблюдение за процессом найма персонала, проверка обучающего материала и т.д.

Управление знаниями – сложный процесс, включающий в себя множество отдельных задач. Самыми главными среди них мы выделяем получение, сохранение и передачу знаний. Под получением подразумевается сбор определённой информации, которая может быть полезна сотрудникам организации и доступ к которой они в будущем могут получить. Это может быть как изучение определённых компетенций лучших сотрудников, так и приглашение специалистов со стороны для обучения персонала и помощи в определённых вопросах. Сохранение знаний – так же очень важный элемент управления знаниями. Полученная информация должна быть представлена в определённом виде (документация, пособия, инструкции и т.д.), чтобы сотрудники при желании могли сами её найти. И, наконец, передача знаний, то есть донесение определённой информации до сотрудников. Это могут быть как формализованные процессы (например, в виде тренингов и обучающих курсов), так и неформализованные – в виде общения сотрудников между собой. Таким образом, данные процессы описывают все три выделенные стороны управления знаниями.

Таким образом, мы будем определять управление знаниями как создание условий для воспроизводства процессов получения, сохранения и распределения знаний в организации.

Кроме этих трёх основных процессов, можно выделить ещё и другие элементы управления знаниями. Например, хранение знаний как обеспечение условий для сохранности определённых знаний. Этой функцией могут заниматься отдельные организации – например, различные архивы, библиотеки и т.д. Диффузия знаний, под которой обычно понимают синоним распределения. Отличие диффузии в естественности этого процесса – знания распространяются по группе самостоятельно, без контроля, как воздух заполняет пространство комнаты. Этот процесс не нужно контролировать, необходимо только создать условия для его возникновения. Ещё одним популярным в наше время процессом является аренда знаний – временное сотрудничество с носителем специфических знаний, которые не вызывают постоянной необходимостью. В наше время этим занимаются различные аутсорсинговые компании, предлагающие юридические, бухгалтерские и другие услуги.

В современном обществе очень важен вопрос поддержания информационной безопасности в организации. Система управления знаниями должна обеспечивать защиту своих данных с целью сохранения знаний в организации, так как нарушение информационной безопасности является ещё одним риском в процессе сохранения знаний. Эта проблема должна быть принята во внимание персоналом, который занимается поддержанием системы управления знаниями, передав эту задачу непосредственно соответствующим специалистам.

Существует множество классификаций знаний, существующих в организации. Знания можно разделить по уровню спецификации (специфические и общие), по степени формальности (формальные и неформальные), по области применения (организационные, маркетинговые, экономические и т.д.). Знания можно делить по предмету – знания рынка, товаров, потребителей, поставщиков, производства и т.д.

Чтобы наглядно отразить значимость знаний в современном обществе, приведём пример исследования С. В. Рассказова. Он рассмотрел влияние четырёх факторов на результативность менеджмента. К данным факторам относятся: знание основ менеджмента (переменная «знание»), рациональное использование экономических средств для достижения цели (переменная «рациональность»), уровень полученного образования (переменная «образование») и удовлетворённость рабочим процессом (переменная «удовлетворённость»). В ходе исследования была построена следующая регрессионная модель, отражающая степень влияния этих факторов на результативность.



Рис 1. Используются данные Рассказова С. В. Графическое изображение регрессионной модели результативности менеджера для четырех влияющих факторов

На рисунке мы видим коэффициенты влияния каждого из четырёх факторов на результативность. Они получились следующие: 0,12 у параметра «удовлетворённость», 0,29 у параметра «рациональность», 0,24 у параметра «образование» и 0,36 у параметра «знания». Данный пример является отображением значимости знаний для эффективной работы менеджмента. Поэтому процесс управления знаниями оказывает большое влияние на результаты работы организации в целом.

Знания можно классифицировать по различным параметрам. Если мы говорим о знании в целом, то можно выделить следующие его виды. Если разделять знания по его носителю, то принято выделять индивидуальное и коллективное знание. Знания бывают повествовательные (когда мы знаем, что происходит) и процессуальные (когда мы знаем, как это происходит). По степени осознанности носителем знания его делят на явные и неявные знания. Существуют так же и более широкие классификации, делящие знания более чем на две группы. Знания в организации, кроме уже перечисленных классификаций, можно разделить по области применения – экономические, социальные, культурные, маркетинговые, юридические и т.д. Часто знания делят по предмету – знания поставщиков, знание рынка, знание товаров и другие.

Знания в организации зачастую перерастают в компетенции. Компетенции – это определённые знания, умения, навыки, которые позволяют эффективно справляться с рабочей задачей[[22]](#footnote-22). Компетенции предшествует определённый вид знания – знание эмпирическое[[23]](#footnote-23). Зачастую оно оказывается очень значимым для организации. Такое знание основывается на опыте, глубоком понимании рабочих процессов и обычно оно является неявным. Обладатели такого знания очень ценятся в организации, но его сложно передать другим людям. Такое знание часто так же зависит и от личностных характеристик человека, поэтому его уже сложно назвать объективным.

Как мы уже говорили ранее, в современных крупных компаниях существует особые системы управления знаниями, которые постоянно внедряются в ведущих организациях. Под системой управления знаниями мы понимаем комплекс мер, принимаемый организацией для формирования процесса управления знаниями[[24]](#footnote-24). Опишем основные этапы внедрения и работы такой системы (схема 1).



Схема 1. Внедрение системы управления знаниями

Для начала, организация принимает решение о внедрении системы управления знаниями. Она может называть этот процесс по-другому, но суть его сводится к тому, чтобы наладить процесс перемещения знаний внутри организации. Создание команды – это следующий этап. Он зачастую не используется, так как этот элемент структуры организации не все могут себе позволить. Обычно в организации в этот процесс вовлекаются руководители различных подразделений, их ключевые представители.

Дальнейшие процессы описывают действие самой системы в целом. На схеме они выделены квадратом со штриховой линией, потому что эти процессы являются циклическими, то есть мы постоянно возвращаемся от последнего к первому в рамках этого квадрата. Если провести анализ самой организации, то можно выявить основные её проблемы. Эти проблемы так же видны из анализа результатов деятельности, ситуации на рынке, мнения потребителей и т.д. После того, как проблема выявлена, происходит запрос на определённое знание. Это может быть как уже существующее в организации знание, так и новое, которое ещё необходимо найти либо создать.

Запрос на знание разделяет нас на два пути. Если мы будем использовать уже имеющееся знание, то мы должны найти его, то есть, поручить задание определённому сотруднику. Если же это боле структурированное знание, то можно попробовать найти его в базе знаний организации. Когда мы нашли знание, мы можем его использовать. Этот путь в схеме подходит только для тех случаев, когда знание уже существует в организации.

Если же необходимо новое знание (например, при появлении проблемы, с которой организация раньше не сталкивалась), то сначала происходит процесс создания знания. Когда знание получено, его нужно распределить между всеми необходимыми участниками рабочего процесса. Затем, когда все участники рабочего процесса проинструктированы, можно использовать знания, то есть приступать к выполнению рабочей задачи. Если ест такая возможность, то стоит поместить это знание в базу данных организации, чтобы оно сохранилось в компании.

Для функционирования системы управления знаниями необходимы следующие три компонента:

* Технологии (современные информационные технологии, позволяющие создавать условия для перемещения знаний внутри организации);
* Менеджмент (управленческий аппарат или отдельные руководители, контролирующие данный процесс);
* Персонал (основной источник, носитель, создатель и способ передачи знаний внутри организации).

Изучение технологий и менеджмента не входит в основную предметную область социологии, поэтому мы сконцентрировались на описании роли персонала в процессе управления знаниями.

Чтобы эти сети успешно функционировали. Необходимо создать особую организационную культуру. На западе её принято называть knowledge-creating and knowledge-sharing culture[[25]](#footnote-25). Это культура уже давно стала предметом изучения многих учёных в сферах социологии, менеджмента и управления. Так же этот вопрос плотно изучается для проведения исследований социальных сетей организации, то есть с использованием сетевого подхода.

«Подводя итог, для успешного деления знаниями в сети необходимо разработать методы (1) для мотивации сотрудников принимать участие и открыто делиться ценными знаниями (предотвращая нежелательные переливы конкурентов), (2) предотвращения фрирайдеров [временных сотрудников, целью которых является получение чужих знаний], и (3) снижения затрат, связанных с поиском и доступом к различным типам ценных знаний»[[26]](#footnote-26).

Создание такой культуры в организации и её анализ является, на наш взгляд, одной из предметных областей социологии знания. Мы будем применять для изучения организационной культуры методы сетевого анализа сетей знаний и социальных сетей внутри организации.

## 1.3 Выводы по первой главе

В первой главе мы рассмотрели теоретические основания для изучения системы управления знаниями в коммерческой организации. Мы описали основные этапы развития социологии знания, рассмотрели ключевые теории и концепции. Ранние концепции рассматривают объективные параметры знаний, их влияние на общественное мышление в виде идеологии. Более поздние концепции рассматривают субъективные параметры знаний, повседневные знания. Было определено, что основным объектом изучения социологии знания являются социальные аспекты знаний, существующих в обществе. Предметом является взаимоотношение между знаниями и социальным контекстом, в котором они существуют. По соотношению между знаниями и социальным контекстом (то есть того, что из них первично и определяет другое), мы выделили две традиции в социологии знаний.

В нашей работы мы придерживаемся первичности социального контекста, который определяет содержание знаний, существующих в данном обществе. В качестве основных теорий, подтверждающих нашу точку зрения, мы рассмотрели феноменологический подход А. Шюца, теорию социального конструирования реальности П. Бергера и Т. Лукмана, концепции Э. Дюркгейма и К. Маркса.

Во второй части мы дали определение основным теоретическим понятиям нашей работы – знание, управление знаниями, система управления знаниями. Мы так же описали основные управленческие функции системы управления знаниями. Мы проанализировали процесс формирования и внедрения данной системы в организацию, описали этапы её функционирования.

Среди процессов, входящих в управление знаниями, мы выделили в качестве наиболее важных поиск, распределение и сохранение знаний. Функции управления знаниями необходимы для создания условий и реализации данных процессов. Мы определили наиболее важной социальной функцией управления знаний создание организационной культуры, в которой принято открытое распределение знаний между сотрудниками в связи с существованием высокого уровня доверия.

# Глава 2. Социологические основы сетевого подхода к управлению знаниями в коммерческой организации

Целью данной главы является рассмотрение методологических оснований применения сетевого подхода к анализу системы управления знаниями. Для этого в первой части главы мы рассматриваем сетевой подход в социологии – этапы его появления и развития, основные теории, концепции и понятия. Дано определение понятию социальной сети, её структуры, количественных показателей и параметров. Во второй части главы рассматривается практика применения сетевого подхода к анализу системы управления знаниями. Приведены примеры эмпирических исследований, определены ключевые направления изучения. Описаны основные этапы социометрического исследования.

## 2.1 Теория социальных сетей и сетевой анализ в социологии

Зарождение сетевого анализа началось в середине 19 века. Оно связано с классическим периодом в развитии социологии как науки. Первое влияние на его развитие оказали работы основоположников социологии – О. Конта, Г. Зиммеля, К. Маркса и др. Так или иначе, на этапе становления социологии уже рассматривались основные понятия сетевого анализа - социальные взаимодействия и взаимоотношения. Стали появляться различные теории и концепции, которые стали толчком для развития сетевого анализа. Это и теория социального действия М. Вебера, и структурный функционализм Т. Парсонса и Р. Мёртона.

С развитием социологии стали появляться новые научные области, находившиеся на перекрёстке различных дисциплин. Например, социальная антропология и социальная психология. Эти области использовали междисциплинарные методы и подходы, что позволило учёным по-новому взглянуть на уже изученные вопросы. С одной стороны, ведущие антропологи того времени стали рассматривать понятие сети вместо структуры, объясняя через неё процессы передачи культуры, родственные взаимоотношения (А. Рэдклифф-Браун, У. Л. Уорнер, Э. Мэйо и др.). С другой стороны, психологи и социологи пытались отказаться от исключительно теоретического подхода к изучению социальных отношений и использовать для этого методы других, математических наук. Это привело к появлению в 30-40-е годы новых методов. Например, Я. Л. Морено впервые описал метод социометрии, предложив его для изучения неформальных структур малых социальных групп. Этот метод во многом усовершенствовался, но используется до сих пор. Кроме этого. П. Лазарсфельд предложил метод вероятностного моделирования, в частности, для формирования возможных выборов индивида[[27]](#footnote-27).

С одной стороны, данные события были признаками развития сетевого подхода как самостоятельной научной дисциплины, однако из-за того, что им занималось множество учёных из разных школ и научных областей, они не пытались суммировать свои знания. Поэтому вплоть до 60-х годов 20 века мы модем наблюдать только развитие отдельных концепций и теорий, без каких либо попыток объединения знаний. Поэтому постепенное становление сетевого подхода как научной дисциплины началось с конца 70-х годов. В это время он стал впервые преподаваться как научная дисциплина в Гарварде профессором Х. Уайтом. Важность этого события показывают будущие заслуги студентов – первых слушателей этого курса. В частности, к ним относится и признанный классик сетевого подхода М. Грановеттер.

Сетевой подход активно развивался в социологии с середины 20-го века. Первым признаком его всеобщего признания является учреждение INSNA – «International network for social network analysis», - в 1978 году[[28]](#footnote-28). Сетевой подход тогда был выделен в отдельную институциональную отрасль социологических исследований. Так же стали выпускаться журналы, посвящённые сетевым исследованиям в социологии, проводиться конференции, посвящённые данной тематике. А с развитием компьютеров, сети Интернета, понятие социальной сети стало очень популярным. Стало выпускаться программное обеспечение, позволяющее проводить вычисления в рамках сетевого анализа, моделировать социальные сети (в частности, UCINET). На данный момент мы можем говорить о признании сетевого подхода как отдельной дисциплины и метода. Сейчас его активно применяют не только в социальных науках, но и в математических, естественных и гуманитарных.

Одним из наиболее известных теоретиков сетевого подхода является М. Кастельс, предложивший свою модель «сетевого общества», существующего в наше время глобализации и информатизации. Технологическая революция, случившаяся во второй половине 20-го века, дала толчок к образованию нового типа общества – информационного. Эта революция отличительна тем, что она изменила не только технологическую, производственную и экономическую сферы жизни, но и поменяла характер взаимоотношений между индивидами. «Таким образом, компьютеры, коммуникационные системы, генетическое декодирование и программирование - все это служит усилению и расширению человеческой мысли …, фундаментально меняя то, как мы рождаемся, живем, учимся, работаем, производим, потребляем, грезим, сражаемся или умираем»[[29]](#footnote-29).

В теории Кастельса, сетевое общество обладает следующими отличительными свойствами. Первое – всеохватывающие информационные технологии. Информация становится ключевым ресурсом для развития, как индивида, так и организации. Существуют технологии добычи, распределения, выявления информации. Наиболее ценными кадрами являются те. которые обладают специфическими знаниями. Большое значение обретают научные исследования, новейшие технологии и разработки. Если мы посмотрим на развитые современные страны, то увидим, что большинство из них являются держателями эксклюзивных технологий. основанных на разработке знаний в той или иной области. Кроме того, это информационные технологии охватывают всё общество целиком, так как оно является глобальным. Страны наиболее плотно связаны между собой, особенно в экономическом плане.

Вторая отличительная черта сетевого общества состоит как раз в его «сетевой логике». Кастельс говорит о том, что развитые международные организации постепенно уходят от классической иерархической структуры. Они становятся более гибкими, связанными друг с другом в тесных сетевых взаимоотношениях. Появляются сетевые организации, основанные на налаживании связей между отдельными подразделениями. «Сама корпорация изменила свою организационную модель, чтобы приспособиться к условиям непредсказуемости, создаваемой быстрыми экономическими и технологическими изменениями. Главный сдвиг можно охарактеризовать как сдвиг от вертикальных бюрократий к горизонтальным корпорациям»[[30]](#footnote-30).

Итогом существования нового, сетевого взаимодействия в информационном обществе является замена «пространства мест» на «пространство потоков». Каждый индивид включён в свою микросеть, в которую входят его взаимодействия разного уровня. Такие микро сети, в свою очередь, образуют большие макросети, в которых происходит постоянное движение и обмен ресурсами. С одной стороны, такими макросетями сложнее управлять, особенно в силу того, что они постоянно меняют свою структуру. С другой стороны, они несомненно более результативны, так как объединяются вокруг определённой задачи и позволяют использовать человеческие, информационные и другие ресурсы по максимуму.

Б. Уэллман, занимавшийся изучением социальных сетей, рассматривал их существование в современных обществах и то, как информатизация и глобализация влияет на их структуру. Под социальной сетью он понимает «множество людей (организаций и социальных образований), объединенных в систему таких социальных взаимоотношений как дружба, совместная работа и обмен информацией»[[31]](#footnote-31). При изучении социальных общностей Уэллман так же обращает внимание не на пространственные характеристики, а на наполненность взаимоотношений внутри них. Именно из-за потери определённых классических черт (территориальная общность, интенсивность, определённый характер связи), по мнению Уэллмана, общности становятся менее заметными в глобальном мире.

Можно выделить следующие основные черты современных обществ: «1) в современном мире люди погружены не в традиционные плотно связанные, с четкими границами группы, а в слабо связанные, с размытыми границами, часто меняющиеся сети; 2) общности перешли от групп, основанных на близком месте жительства, к сетям, которые продолжают служить источником поддержки и социализации; 3) большинство связей в общности неинтенсивны и узкоспециализированы, вследствие этого объем индивидуального социального капитала определяется размером сети»[[32]](#footnote-32).

Уэллман использовал сетевой подход для описания социальной структуры общества, как на уровне отдельных индивидов, так и на групповом уровне. Классические термины, описывающие положения индивидов в структуре общества – стратификация, социальное неравенство, классовая принадлежность и т.д., - он заменил на термины сетевого подхода, рассматривая причины неравенства в разном доступе к ресурсу, лежащему в основе социальной дифференциации – социальному капиталу.

Одним из первых примеров применения сетевого анализа как метода исследования является разработка сетевых карт знакомств Р. Коллинза. Как философ и социолог, он занимался изучением личных контактов учёных, принадлежавших к разнообразным философским традициям, от древнегреческой до китайской. В его исследовании учитывалась важность не только вертикальных связей (между учениками и учителями), но и горизонтальная (между друзьями, знакомыми и оппонентами).

Коллинз выделили три процесса, которые проявляются именно через личные контакты: «передача культурного капитала, идей и смысла того, что с ними делать, … передача эмоциональной энергии, … передача некоего структурного чувства интеллектуальных возможностей», то есть передача идей, эмоций и чувства общности. В своей концепции он показал не только то, как можно на прикладном уровне использовать сетевой подход, но и то, что он применим к измерению таких вещей, которые обычно считаются исключительно личными достижениями, а не результатом включенности в социально сеть (как, например, интеллектуальное творчество).

Одним из самых известных теоретиков сетевого подхода является Марк Грановеттер. Его концепция силы слабых связей послужила основой для многочисленных исследований социальных сетей общества. Ключевой особенностью его теории является её универсальность – метод Грановеттера можно использовать как для анализа малых социальных групп, так и для изучения больших макро-сообществ.

Грановеттер изучал вопрос силы социальных связей. Сила связи – один из спорных параметров социальной сети, потому что разные учёные в разных исследованиях понимают под этим термином то, что подходит под конкретный предмет изучения. Обычно сюда включают следующие параметры: продолжительность связи. Её эмоциональная близость, уровень доверия участников связи и ресурсы, которые она передаёт. По этим параметрам видно, что объектом изучения чаще становятся сильные связи – то есть связи между близко контактирующими людьми, например, между членами семьи, родственниками, друзьями, близкими коллегами.

Грановеттер напротив занялся изучением слабых связей. Слабые связи соединяют между собой большое количество людей, так как они проходят через сильные связи. Одна сильная связь может обеспечить нас большим количеством слабых связей. Если разделить общество на диады и триады с сильными связями, то между ними будут существовать мосты – единственные пути соединения нескольких индивидов. «Поскольку в целом у каждого человека огромное множество контактов, то мост между А и В обеспечивает единственный путь, по которому проходит информация или распространяется влияние от любого контакта индивида А к любому контакту индивида В, а следовательно, от любого человека, опосредованно связанного с А, к любому человеку, опосредованно связанному с В. Таким образом, в ходе изучения диффузии мы можем ожидать, что мосты будут играть важную роль»[[33]](#footnote-33).

Примером, который он приводит в своей работе, является значение слабых связей при поиске человеком работы. На первый взгляд может показаться, что в таком вопросе решающую роль играют сильные связи индивида, потому что его близкий круг общения более заинтересован в том, чтобы помочь своему другу найти работу. На практике же оказывается, что такой подход значительно сужает возможные контакты индивида с будущим работодателем. Если он будет пытаться передавать информацию по каналам слабой связи (общаться с бывшими коллегами, однокурсниками и т.д.), то он сможет достичь в итоге гораздо более широкий круг индивидов, один из которых сможет помочь ему в решении данного вопроса. «Это свидетельствует о том, что структура имеет большее значение, чем мотивация»[[34]](#footnote-34).

Как мы уже обозначили, концепция Грановеттер подходит так же и для изучения макросетей – то есть сетей больших сообществ. Чем больше сообщество, тем больше в нём слабых связей. так как увеличивается количество самих индивидов, каждый из который ограничен в возможностях создания сильных и слабых связей в течение жизни. «Слабые связи с большей вероятностью соединяют членов различных малых групп, чем сильные; последние, как правило, сосредоточены внутри отдельных групп»[[35]](#footnote-35). Именно слабые связи Грановеттер рассматривает, во-первых, как толчок для социальной мобильности индивида, во-вторых, как источник получения ценных ресурсов. Его теория позволяет по-новому взглянуть на значимость в обществе слабых связей, характеризующихся редкими, отчуждёнными отношениями, которые обычно в социологической теории игнорируются. Она даёт большие возможности и как теоретический взгляд, и как методологический принцип.

Понятие социальной сети.Термин «социальная сеть» впервые был употреблён ещё в 1954 году Джеймсом Барнсом в работе «Классы и собрания в норвежском островном приходе». На данный момент это понятие очень популярно как в научных дисциплинах, например, социологии, так и в повседневной жизни, так как он послужил названием для нового вида общения в сети Интернет. Рассмотрим, что в социологии понимается под этим понятием.

Так как сетевой подход тесно контактирует с математическими дисциплинами, то некоторые его принципы созвучны принципам моделирования, которое так же сейчас активно применяется в социологии. Основным изучаемым элементом при использовании сетевого подхода является социальная сеть. Она состоит из акторов (индивидов) и связующих их отношений, которые могут отличаться в зависимости от предмета исследования (например, сети формальных или неформальных отношений между индивидами). Объект исследования рассматривается как система, структурой которой являются акторы и их взаимодействия и взаимоотношения. Поэтому мы говорим о схожести сетевого подхода и моделирования, так как социальная сеть является моделью человеческих взаимодействий внутри изучаемого объекта. Таким образом, социальная сеть – совокупность акторов и их взаимосвязей.

Социальная сети – социальная структура, состоящая из социальных акторов (индивидов, групп) и связей (взаимодействий и взаимоотношений) между ними. Социальная сеть характеризуется через атрибуты (свойства) акторов и особенности связей между ними. Атрибуты акторов являются характеристиками изучаемых индивидов, выделенными в целях проведения исследований. Они отображают наиболее важные свойства изучаемого объекта и их наличие у определённых акторов. Смысл и характер связей между акторами так же зависит от изучаемого объекта. Как правило, они отражают связи между социальными ролями индивидов. Наличие связи невозможно без наличия акторов, одна связь может соединять одновременно только два актора. В одной структуре социальной сети можно отобразить сразу несколько видов связей между одними и теми же акторами.

Графическим отображением социальной связи в большинстве случаев является граф. Впервые эта идея была предложена П. Эрдосом и А. Реньи в 1959-1968 гг. В их серии статей они применили математическую модель, отражающую принцип построения социальной сети, которой являлся математический граф[[36]](#footnote-36). Поэтому характеристики изучаемой социальной сети совпадают с некоторыми математическими характеристиками в теории графов. Социальные сети должны быть дискретны, чтобы было возможно отделить один актор от другого и поставить между ними определённую связь. Наиболее используемыми показателями при анализе социальной сети являются централизация, плотность, размах и другие. Через анализ данных характеристик социальной сети мы можем судить о характере отношений между индивидами, входящими в неё.

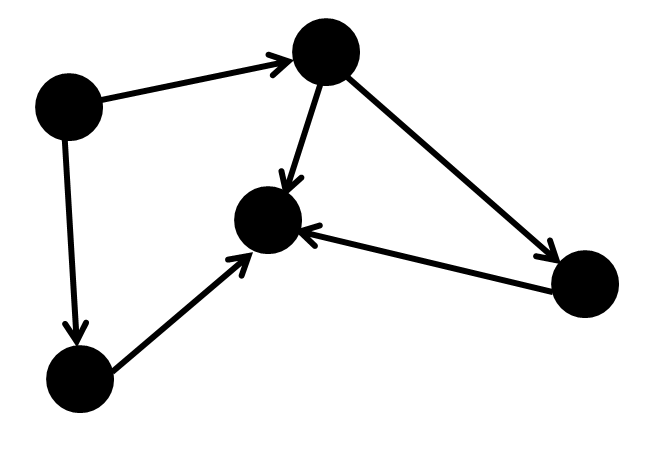


Рис 2. Граф социальной сети

Можно выделить следующие основные параметры социальной сети:

* Акторы (индивиды или социальные группы);
* Связи (взаимоотношения между узлами);
* Отношения (характер связей):
* Содержание (передаваемый материальный или нематериальный ресурс);
* Направление (одностороннее или двустороннее).

Основные параметры социальной сети, - акторы и связи, - имеют различные показатели, изучаемые в рамках сетевого подхода. Рассмотрим показатели сети, которые наиболее часто употребляются для описания её характеристик.

Сила связи. Этот показатель довольно сложно определить, потому что не существует единого определения, что подразумевает под собой сила связи. Обычно её соотносят с такими характеристиками отношений, как близость, периодичность, значимость, объём передаваемого ресурса. Данный показатель может меняться, в зависимости от объекта исследования. Например, для каких-то сетей контакт один раз в неделю является частым, а в других сетях – очень редким. Силу связи лучше всего описывать через значимые для исследования параметры.

Размер (размах) сети. Этот показатель можно выразить двумя способами. Во-первых, если сеть небольшая, мы можем просто посчитать число индивидов, входящих в неё, либо по количеству связей между индивидами[[37]](#footnote-37). Считать количество связей является не очень корректным способом определения размера сети, так как отношения имеют разную силу, продолжительность и т.д. Если же это сделать сложно, то размер сети определяется как наибольшее расстояние между вершинами сети. Такая интерпретация размера сети возможно в том случае, когда мы отражаем её в виде графа, что является общепринятым способом.

Плотность сети. Плотность сети – отношение количества существующих связей внутри сети к количеству возможных связей. Если граф сети является ориентированным, то есть в нём существуют как односторонние, так и двусторонние связи, то количество максимальных связей будет , где – число вершин графа. Если же граф неориентированный, то есть в нём есть только односторонние связи, то формула будет выглядеть так: .Показатель плотности довольно распространён в случае сравнения сетей друг с другом, так как он является одним из наиболее объективных показателей, не зависящим от любых других характеристик сети.

Сетевой ранг (диапазон). Этот показатель показывает сумму всех маршрутов между всеми элементами сети. Этот показатель зависит от плотности, размера сети и от силы связей между элементами.

Центральность[[38]](#footnote-38). Данный показатель можно применять как к отдельному актору, так и ко всей сети сразу. Центральность имеет несколько видов. Самый распространённый – степень центральности, отражающая количество других акторов, с которыми связан один из акторов. Плотность центральности, или близость центральности – показатель, отражающий близость одного актора к другим. То есть чем выше плотность центральности у актора, тем меньше шагов ему надо сделать, чтобы добраться до любого другого актора. Центральность как посредничество – ещё один вид показателя, отражающего характеристики центральности отдельного актора. Он показывает количество маршрутов, которые контролирует отдельно взятый актор, то есть между каким количеством других акторов он находится.

Отдельной характеристикой актора является количество входящих и исходящих связей.

Так как графическим отображением социальной сети является граф, то она так же может иметь математические свойства графов. К ним относятся следующие отношения:

* Рефлексивность, то есть когда актор связан сам с собой (например, сидеть за одним столом);
* Симметричность, то есть когда два актора всегда связаны двусторонними отношениями (например, быть соседями);
* Транзитивность, то есть когда связь между двумя акторами длиной в два шага равна связям между первым и вторым, вторым третьим акторами (например, быть начальником);
* Эквивалентность – параметр сети, когда она является одновременно рефлексивной, симметричной и транзитивной (например, работать в одной организации).

Так как в социальных сетях происходит коммуникация индивидов, то можно различать такие коммуникационные сети по их структуре. Данная классификация очень полезна для изучения показателей социальной сети. Виды структур представлены на рис. 3.



Рис. 3. Структуры коммуникационных сетей

Эти виды структур сетей можно разбить на две группы. Первая – открытые сети. К ним относятся сети типа «змея» (а), «звезда» (б), «шпора» (в), «тент» (г), «палатка» (д). Данные сети характеризуются тем, что в них есть определённые ключевые участники, которые могут закрыть доступ от одних участников сети к другим (например, актор «А» на рисунке (б)). Если в сети есть такие акторы, то они являются связующим звеном её участников. Для сети они имеют большое значение, так как отсутствие или нарушение связи одного актора с таким связующим актором может ограничить связь двух групп индивидов сразу.

Второй тип – замкнутые сети. К ним относятся сети типа «дом» (е), «круг» (ж) и «колесо» (з). Их отличительной особенностью является замкнутость, то есть возможность коммуникации одного актора с другим разными путями. Поэтому в таких сетях отсутствует связующий, или их сразу несколько. Это делает коммуникацию между акторами более вероятной и полной, уменьшая возможность её нарушения. Однако такой сетью гораздо сложнее управлять, потому что в неё нет ярко-выраженного актора с наибольшей централизацией.

Сетевой подход имеет некоторые методологические особенности, по сравнению с другими подходами. Например, он является многоуровневым. Если мы возьмём за основу методологии исследования поведенческий подход, но сможем изучать явления только на индивидуальном уровне. Если же мы возьмём структурно-функциональный подход, то необходимо будет изучать процессы и явления на групповом уровне. В отличие о них, сетевой подход позволяет изучать наши объекты на любом уровне – от индивидуального до макро-уровня. Можно изучать как отношения внутри одной сети, так и между разными сетями, встроенными в одну, более крупную сеть.

Социальные сети можно разбить на две большие группы. Первая – полные сети, включающая в себя изучения сети отдельной группы. Выборка индивидов, входящих в такую сеть, основывается на каких-то формальных связях – организационная структура, родственные связи т.д. Методология изучения такой сети требует участие в исследовании всех её участников, поэтому такая сеть не может быть многочисленной.

Другой вид – эгоцентричные сети, которые описывают связи одного, выбранного индивида. Этот подход наиболее удобен тогда, когда сеть слишком большая, либо когда сложно определить её границы. Таким образом, при изучении данных типов сетей используется немного различная методология. Если мы изучаем полную сеть, то сначала мы должны описать её структуру, а затем изучать связи между её элементами. Когда же мы изучаем эгоцентричную, или персонифицированную сеть, то мы сначала описываем связи между элементами, и на основе этих связей строим структурные отношения в данной социальной группе.

Одной из главных проблем, с которой сталкиваются пользователи методологии сетевого подхода – определение границ отдельной социальной сети. Как мы уже сказали ранее, при изучении полных сетей мы сначала определяем их структуру, а затем уже изучаем отношения внутри неё. Поэтому для таких сетей вопрос определения границ стоит особенно чётко. При неверном определении границ, исследователь может получить неверные данные на выходе. Поэтому такой подход удобнее всего использовать при изучении отдельных сообществ с численностью, которую может осилить исследователь.

Когда мы изучаем эгоцентричные сети, мы всё равно косвенно включаем их в определённые полные сети. При использовании таких методов, как анкетирование или социометрия, мы сознательно ограничиваем размер эгоцентричной сети, не выпуская её за пределы полной сети. Например, если мы изучаем индивидуальные сети внутри школьного класса, то мы ограничиваем выбор именно полной сетью одного класса, тогда как зачастую некоторые ученики образуют довольно плотные сети с представителями других классов. Поэтому, по возможности необходимо дать индивиду возможность назвать действительно свои самые тесные контакты. Это даст возможность более точно определить границы сети.

Как мы уже говорили, сетевой подход можно применять при изучении отношений различного уровня. Чтобы не ограничивать изучаемую социальную сеть, но при этом учитывать разные значения межиндивидуальных отношений, необходимо разбить связи на несколько групп разного уровня. Например, прямые контакты можно называть отношениями первого порядка, контакту с включением одного посредника – второго порядка и т.д[[39]](#footnote-39). При изучении социальной сети мы включаем в неё отношения разного типа. В итоге получаются разные сети в рамках одной группы, в зависимости от объекта связей. Такие сети легко разграничить при помощи анкетирования. Например, зачастую изучают дружеские и деловые отношения внутри одного коллектива. На выходе мы получим разные социальные сети, которые будет очень интересно сравнить между собой и сделать определённые выводы.

При изучении эгоцентричных сетей используются понятия диад и триад. Это плотные двусторонние взаимоотношения между индивидами, обычно двумя, иногда тремя и более. При изучении дружественных сетей такие диады очень важны, так как они являются наиболее плотными связями и иногда играют значительную роль в отношениях внутри коллектива. Здесь хотелось бы упомянуть об одном из недостатков сетевого подхода. При использовании анкетирования и других подобных методов, исследователи спрашивают, как правило, только о положительных связях – дружественные, рабочие отношения и т.д. Поэтому построенные сети имеют исключительно положительный характер. Однако зачастую их структура могла бы быть более полно объяснена, если бы исследователи знали так же и о конфликтах внутри коллектива.

Чтобы выделить подгруппы акторов внутри социальной сети, можно использовать два наиболее распространённых способа[[40]](#footnote-40). Первый из них – реляционный, или метод социальной сплочённости. Он основывается на изучении графа социальной сети и выявление групп наиболее тесно и плотно связанных акторов, с сильными связями между собой. Такие группы могут быть изолированными от полной сети, либо иметь очень слабые или опосредованные связи с ней. Из таких подгрупп часто появляются различные субкультуры, движения, идентичности и т.д.

Второй метод – позиционный, или метод структурной эквивалентности. Он базируется не на изучении графа, а на использовании методов матричной алгебры. Поэтому для подобного выделения подгрупп важен не характер связей между акторами, а поиск эквивалентных акторов, связанных общими третьими сторонами. Такие акторы занимают схожие позиции в структуре сети, поэтому могут иметь две модели поведения. Первая – схожесть, потому что структурное положение влияет на них больше, чем определённые атрибуты, и общность положения будет побуждать иметь похожее поведение. Вторая – различие, потому что они осознают свою одинаковую позицию в структуре сети и буду наоборот стараться выделиться среди остальных.

## 2.2 Применение сетевого подхода к управлению знаниями в коммерческой организации

А. Бейвлас и Х. Левитт в середине 20-го века сделали важный шаг в развитии понятия социальной сети. Если до этого социальная сеть рассматривалась как совокупность индивидов, то они начали рассматривать её как совокупность позиций в структуре социальных отношений[[41]](#footnote-41). В их работах появились первые упоминания об основных параметрах сети, например такого, как центральность, которое мы рассматривали ранее. Кроме того, они рассматривали связи между позициями не только как взаимодействия и взаимоотношения, но и как передачу ресурсов.

Мы рассматриваем взаимодействия между индивидами в организации как связи между работниками по поводу передачи одного из ключевых ресурсов – знаний. Основанием для подобного рассмотрения стала концепция П. Бурдье. Он является основоположником теории социального капитала, под которым мы понимаем связи человека, используемые им для повышения своего статуса. «Объем социального капитала, коим располагает данный агент, зависит от размера сети связей, которые он может эффективно мобилизовать, и от объема капитала (экономического, культурного или символического), которым, в свою очередь, обладает каждый из тех, кто с ним связан[[42]](#footnote-42)». Именно социальные взаимоотношения позволяют индивиду получить доступ к необходимым ресурсам, причём, чем больше сеть связей и чем она качественнее, тем качественнее будет ресурс, получаемый в ходе взаимодействия.

Важно различать человеческий и социальный капитал. Человеческий капитал – это то, чем обладает индивид вне социальной группы. Если мы говорим о социальном капитале, то подразумеваем набор ресурсов, который человек может использовать в своих интересах, но только в рамках социального взаимодействия. Социальный капитал является связующим звеном между человеческими капиталами отдельных индивидов. Социальный каптал вообще является самым неопределённым среди других видов капитала (экономического, культурного и т.д.). Он является наименее прозрачным и сложным для изучения, потому что логика его существования основывается на личных интересах человека, которые зачастую практически невозможно понять или предугадать.

Кроме социального капитала, Бурдье так же выделяет ещё два вида капитала – экономический и культурный. На первый взгляд, эти два вида капитала напрямую не связаны с социальными сетями. Но согласно концепции Бурдье, повышая свой уровень одного из капиталов, мы так же повышаем уровень и других его типов. Например: увеличивая социальный капитал, мы получаем доступ к новым индивидам и связям. Это поможет, в свою очередь, получит доступ к новой информации, к новым ресурсам, что косвенно повлияет на увеличение экономического капитала. Или новые знакомства откроют доступ к новым культурным нормам и правилам, увеличивая наш культурный капитал.

Не только Бурдье занимался исследованием социального капитала, хотя он и считается автором это концепции. Например, экономист Глен Лори так же занимался изучением влияния социальных связей индивида на его экономические возможности[[43]](#footnote-43). Упрекая представителей классической экономики за то, что они уделяют внимание исключительно личностным характеристикам человека в изучении вопросов его экономических возможностей, он выделил отсутствие полезных социальных связей у бедных семей как одну из двух важнейших причин их неспособности развивать экономический капитал (наравне с отсутствием возможности получения хорошего образования).

Согласно концепции социального конструирования реальности, которую мы рассматривали в первой главе, индивид существует одновременно в нескольких реальностях, одной из которых является реальности его повседневной жизни. Если применять этот подход к анализу управления знаниями в организации, то можно привести следующие социологические основания.

Для каждого сотрудника существует своя повседневная жизнь. Мы не можем отрицать, что работа входит в повседневность, так как зачастую люди проводят на ней больше всего времени. Когда новый работник приходит в организацию, он приходит со своими знаниями и своим пониманием и видением рабочего процесса, основанном на его предыдущем опыте. Для начала новое рабочее место является для нас скорее стрессовой ситуацией. Но по истечению какого-то времени, она становится для чего более привычной, знакомой, а далее и повседневной.

Знания, полученные человеком до данного места работы, могут претерпеть большие изменения. Знания, понятия, термины, употребляемые в различных компаниях, означают иногда разные вещи. Они конструируются в зависимости от специфики организации, от её видения управляющим персоналом, от рынка, на котором она работает, и от общества, в котором она существует. Поэтому новый сотрудник пересматривает свои взгляды на многие вещи, формируя для себя новое повседневное знание.

Бергер и Лукман так же затрагивали вопросы социального распределения знания. Они говорили о том, что каждый индивид хранит знания, необходимые ему для решения повседневных задач: «Социальный запас знания предоставляет в мое распоряжение схемы типизации, необходимые для большинства обыденных дел повседневной жизни»[[44]](#footnote-44). Если же индивид сталкивается с новой проблемной зоной, то он ищет того, кто обладает нужным знанием. Если мы говорим об организации, то таким человеком является руководитель. Именно он, имея наибольший запас знаний, способен распределять рабочие задачи в рамках своих подчинённых, а, следовательно, и их знания рабочих процессов.

Для успешного функционирования организации необходимо типизировать многие вещи – разрабатывать правила, стандарты, инструкции и т.д., чтобы лучше управлять своими работниками. В частности, происходит типизация рабочих позиций. Если в организации есть несколько сотрудников, занимающих одинаковые должности, то они занимаются общими задачами, выполняя их в определённом порядке. «Собственно, о ролях можно начать говорить, когда такого рода типизация встречается в контексте объективированного запаса знания, общего для данной совокупности деятелей»[[45]](#footnote-45).

Таким образом, мы можем типизировать сотрудников по их должностям, по отделам, в которых они работают, выделяя при этом их социальные роли в организации. Структура организации служит для нас основой для выделения социальных сетей формальных отношений. Любая организация имеет соответствующую формальную структуру, то есть определённое, иерархически структурированное взаимоотношение между её элементами.

Можно выделить следующие, наиболее известные виды организационных структур управления. Первая группа – жёсткие организационные структуры, характеризуемые низкой мобильностью, чётким распределением функций и задач, структурной иерархией. К ним относятся линейная, функциональная, линейно-функциональная и дивизиональная структуры. Такие структуры характерны для больших компаний, для компаний, занимающихся производством, для государственных организаций.

Ко второй группе организационных структур относятся гибкие структуры, более приспособленные к рыночным изменениям, характерные для небольших организаций со специфической деятельностью. Среди них можно выделить проектную, матричную и бригадную структуры. Как видно из названия, такие структуры объединяют работников вокруг решения конкретных, постоянно меняющихся рабочих задач. Таким структуры характерны для организаций, занимающихся предоставлением услуг, проведением мероприятий, организацией бизнес-процессов, консультированием и т.д. Таким образом, анализ организационной структуры лежит в основе выделения социальных сетей формальных связей и обязательно должен быть включён в область анализа ситуации в организации.

Ещё одной социологической теорией, послужившей предпосылкой для использования сетевого подхода к изучению вопросов о сетях знаний в организации послужила теория социального обмена. Во второй половине 20-го века в социологии обрело популярность направление бихевиоризма, которое немного вернуло социологию к её истоком, включив в область анализа общества методы и теории естественных наук. Одним из результатов появления этого направления стала теория социального обмена.

Основателями теории социального обмена принято считать Дж. Хоманса и П. Блау. Отправной точкой их теории стала критика существовавших в то время в социологии различных психологических направлений, пытающихся смешать психологию и социологии, рассматривая действия индивида исключительно с точки зрения его личной мотивации. Хоманс и Блау решили напомнить, что социология изучает человека как существо в обществе, поэтому изучать надо его поведение, а не психологию.

Для объяснения мотивов поведения человека Хоманс и Блау использовали понятие социального обмена. Сначала Хоманс описал концепции симметричного и взаимовыгодного обмена, говоря о том, что любые действия индивида – это участие в обмене определёнными важными для него ресурсами. Блау затем развивал эту теорию, дополнительно изучая ситуации несимметричных обменов. Если Хоманс рассматривал появление несимметричных обменов исключительно как результат стремления человека получить максимальную выгоду от обмена, то Блау назвал причиной таких действий индивидов их монопольное обладание ценными для общества ресурсами. По аналогии с экономикой, где монопольные предприятия играют на рынке по своим правилам, человек, обладающий монопольными ресурсами, старается выручить за них намного больше, чем мог бы рассчитывать, не будь он монополистом.

Итогом изучения теории обмена можно назвать шесть выдвинутых Хомансом аксиом о человеческом поведении и обмене[[46]](#footnote-46):

* Аксиома успеха – чем чаще человек получает вознаграждение за свои действия, тем чаще он будет совершать эти действия;
* Аксиома стимула – если в прошлом какие-то стимулы приводили человека к получению награждения, то повторение этих стимулов в настоящем будут способствовать повторению человеком прошлых действий;
* Аксиома ценности – чем больше для человека ценность вероятного результата действия (вознаграждения), тем вероятнее, что он совершит это действие;
* Аксиома депривации (насыщение) – чем чаще человек получает одну и ту же награду за действия, тем менее ценной она становится и меньше стимулирует;
* Аксиома агрессии-одобрения – если человек не получает за определённые действия ожидаемое вознаграждение, то это вызовет в нём чувство агрессии; и наоборот – если человек получает за свои действия ожидаемый результат (или выше ожидаемого), то он получает чувство удовлетворения и одобрения;
* Аксиома рациональности – при выборе между возможными альтернативами действия, индивид выберет то, которое наиболее вероятно приведёт его к желаемому результату.

Как мы видим, теория социального обмена хорошо сочетается с теориями социальных сетей и социального капитала. Некоторые учёные уже предлагали объединить данные концепции с методологией сетевого подхода. Например, Эмерсон выделяет следующие основные термины теории обмена. «Актор — индивид или коллективное объединение, которые способны получать подпитку из окружающей среды. Подпитка — свойство окружающей среды отдавать что-либо актору. … Обмен — поведение акторов, в результате которого они получают подпитку из окружающей среды. Награда — степень ценности, закрепленная в данном типе подпитки. … Стоимость — размер одного типа ресурсов, получаемого как награда за другой тип ресурсов. Отношения обмена — возможность для нескольких акторов одновременно начать приемлемые для обоих обменные трансакции. … Ресурс — любая награда, которую актор может использовать в обменных отношениях с другим актором»[[47]](#footnote-47).

Мы выбрали только те понятия, которые соответствуют нашим ранее обозначенным теоретическим взглядам. Как мы видим, процессы перемещения знаний внутри организации можно рассматривать как процесс передачи ценного ресурса от одного индивида к другому с целью повышения своего капитала и увеличения возможности социальной мобильности. Данный обмен происходит в социальных сетях организации, которые можно изучать с применением математических методов анализа графов.

С помощью сетевого подхода можно измерить объективные показатели социальной сети знаний и сделать корреляционный анализ. Например, мы можем измерить соотношение между показателями сети и рабочей эффективностью её участников (см. рис. 4).

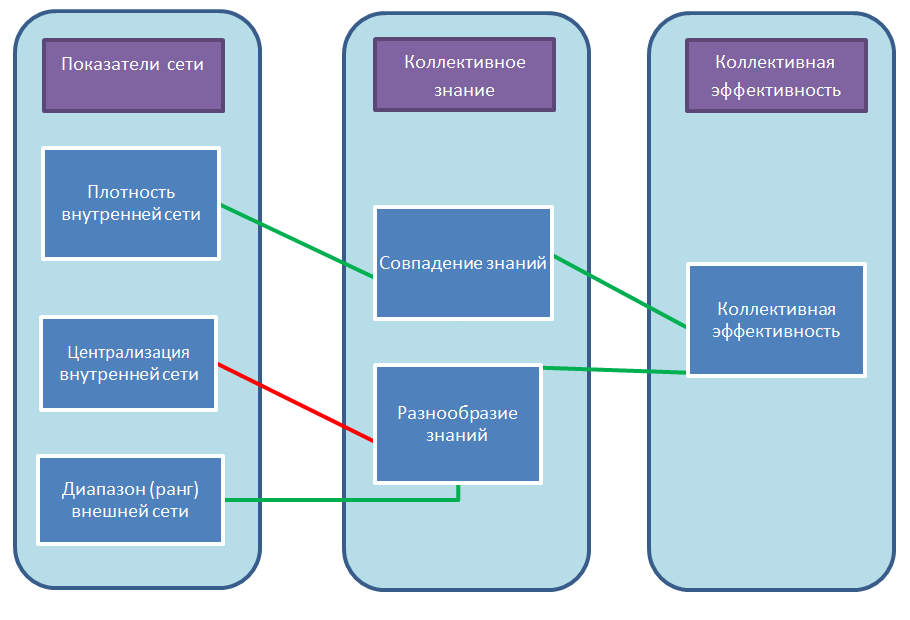


Рис. 4. Влияние показателей социальной сети на экономическую эффективность сотрудников[[48]](#footnote-48)

Логично предположить, что для эффективной работы сотрудников одной группы их знания должны (1) быть разнообразными, чтобы они дополняли друг друга и (2) совпадать в основных вопросах, чтобы большую часть задач они могли выполнять самостоятельно и взаимозаменяемо. Мы можем измерить влияние на эти две характеристики трёх показателей сети знаний: плотность внутренней сети, её централизация и диапазон внешней сети.

У нас получились следующие зависимости, отмеченные на рисунке двумя цветами: зелёным – положительно-направленная связь, красным – отрицательно-направленная. Плотность сети положительно влияет на совпадение знаний, то есть чем более плотная связь, тем больше её участники делятся своими знаниями друг с другом. На разнообразие знаний положительно влияет диапазон внешней сети, то есть чем больше связи участников сети с представителями других сетей, тем более разнообразные знания они приносят в свою сеть. При этом централизация их внутренней сети отрицательно влияет на разнообразие знаний, то есть чем больше сеть образуется вокруг своего центра (вокруг одного из участников), чем ближе находятся акторы друг к другу, тем меньше они могут разнообразить свои знания.

Так же можно рассмотреть, какие именно характеристики знания наиболее ценны при его передаче от индивида к индивиду. Мы понимаем, что не каждое знание имеет смысл передавать лично, некоторые можно один раз записать в виде инструкции и предлагать индивиду самостоятельное обучение. Некоторые знания, наоборот, слишком индивидуальны и завязаны на личном опыте, поэтому их очень сложно передать лично и этот процесс может быть не очень полезным.

Выделим следующие черты знания[[49]](#footnote-49). Обучаемость (способность научения индивида данному знанию), наблюдаемость (возможность наблюдать данное знание), кодификация (возможность кодирования знания в письменную речь), системная зависимость (зависимость знания от определённой научной системы, в которой оно существует) и процессуальная комплексность (комплексность знания в его основных формах). Если знание обладает перечисленными характеристиками, то оно может быть передано от человека к человеку и представляет для него особую ресурсную ценность.

Ценность такого знания можно определить так же несколькими показателями. Изучение (насколько хорошо индивид изучил это знание), понимание (насколько хорошо он его понял), качество (насколько качественно это знание) и эффективность (насколько эффективно это знание в применении). Данные показатели можно представить в количественном виде и измерить ценность не только одного знания, но и передачи знаний по сети в целом, или вычислить ценность каждого отдельного сотрудника.

Профессиональное знание мы определяем как определённые факты, суждения, убеждения, признанные достоверными в организации, доступные, способные передаваться от сотрудника к сотруднику и позволяющие выполнять рабочие задачи. Мы не включаем сюда умения и навыки, полученные сотрудником в течение его жизни, а также его личностные характеристики. Поэтому, можно сделать выводы, что такое знание способно передаваться от сотрудника к сотруднику, поддаётся измерению и стандартизации, представляет для сотрудника ресурсную ценность и передаётся в рамках социальных сетей организации.

В первой главе мы выделили три основных процесса системы управления знаниями в организации – получение, распределение и сохранение знаний. В качестве методологии для изучения данных процессов мы предлагаем сетевой подход, то есть построение и анализ социальных сетей организации. В соответствии с нашей классификацией, мы выделяем следующие проблемные области исследований, для которых можно применять методы сетевого подхода:

* Изучение и анализ системы управления знаниями:
  + Получение знаний:
    - Сложность в поиске нового сотрудника с необходимым набором знаний;
    - Трудности в организации процесса создания новых знаний внутри компании;
  + Распределение знаний:
    - Отсутствие культуры свободного перемещения знаний между сотрудниками организации;
    - Неэффективный процесс обучения персонала;
  + Сохранение знаний:
    - Сложности в поиске знания из-за отсутствия процессов документирования и стандартизирования знаний организации;
    - Потеря ценных знаний организации после ухода ключевого сотрудника.

Для решения перечисленных проблем необходимо изучать сети знаний и социальные сети организации. На данный момент существует множество программных продуктов, позволяющих анализировать показатели социальных сетей. В своей работе мы планируем использовать программу UCINET. Данная программа позволяет построить социальные сети, рассчитать их показатели, экспортировать результаты в общепринятые форматы – например, в формате Excel. Кроме того, данная программа имеет бесплатную пробную полугодовую версию, которой мы сможем воспользоваться для нашей работы. Для визуализации результатов программа использует NetDraw – программный пакет, позволяющий визуально отобразить социальные сети.

Рассмотрим примеры уже проведённых исследований, в рамках которых использовались методы сетевого анализа и программного обеспечение Ucinet и Netdarw.

Кейс 1. Пример влияния структуры сетей неформальных отношений на результативность[[50]](#footnote-50).

Данное исследование проводилось в организации, имеющей два идентичных отдела продаж. То есть данные отделы были схожи по своим функциям, структуре, численности, рабочим задачам и целям. Для начала были измерены экономические показатели сотрудников данных отделов.

В отделе №1 средний экономический показатель был равен 1,28 млн. руб. Наиболее высокий показатель был у руководителя – 1,9. В отделе №2 средний показатель был равен 1,63 млн. руб., а показатель руководителя- 2,3 млн. Было сделано предположение, что, так как именно руководитель обладает наибольшим запасом знаний, то его включенность в сеть неформальных отношений играет ключевую роль в распространении знаний внутри организации. Как мы рассматривали ранее, такая плотность сети оказывает сильное влияние на разнообразие знаний в отделе, что положительно влияет на его эффективность.

Поэтому следующим шагом исследования стало изучение сети неформальных отношений в этих отделах. По итогам были построены следующие графики социальных сетей.

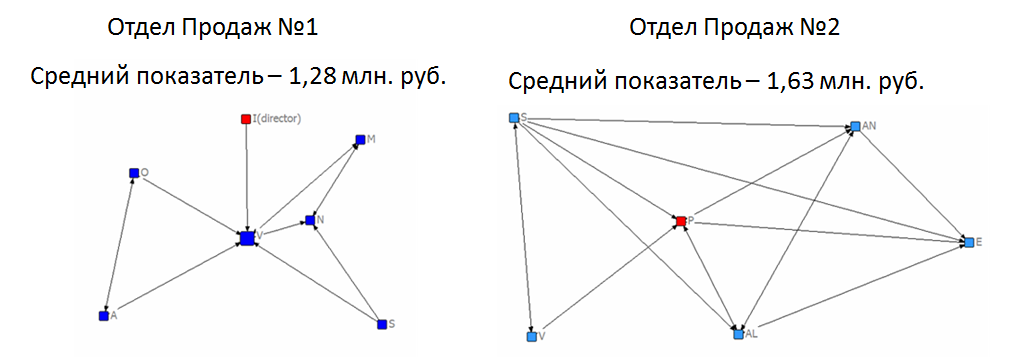


Рис.5. Социальные сети отделов продаж. (Данные взяты из работы: Вандышев А.В. Управление социальным капиталом в коммерческой организации. Рук. К.ф.-м.н. С.В. Рассказов. Выпускная квалификационная работа по уровню обучения бакалавриат. Факультет социологии СПбГУ, 2015. П. 2.2).

Как мы видим, в первом отделе, в котором экономический показатель ниже, руководитель находится вне социальной сети отдела. Он связан только с одним из менеджеров, при этом, не контактируя с другими представителями отделов. Кроме того, этот менеджер так же является связующим звеном в сети, так как соединяет собой две подгруппы. Менеджер, связанный с руководителем (V) и сам руководитель показывают наивысшие экономические показатели. Мы можем судить о том, что процессы передачи знаний в такой структуре проходят с большой трудностью, что не позволяет увеличить показатели других менеджеров.

Во втором отделе, где экономический показатель выше, график сети неформальных отношений гораздо плотнее. Руководитель в этой сети находится в её центре, обладая наибольшей централизацией. Он не только делится своими знаниями со всеми сотрудниками отдела, но и способствует процессы распределения знания между самими сотрудниками, образуя замкнутую коммуникационную сеть. Данное исследование и методы сетевого подхода позволило выявить причины разных экономических показателей и послужило основой для дальнейшего решения этой проблемы.

Кейс 2. Пример внедрения механизма взаимодействия между сотрудниками организации[[51]](#footnote-51).

В данном исследовании изучалась коммуникационные практики в организации. Сотрудники взаимодействовали только через руководство, даже внутри собственных отделов. Между отделами связь была так же настроена только между руководством. Было принято решение изучить социальную сеть этой организации и построить её при помощь Ucinet. Получился следующий граф.

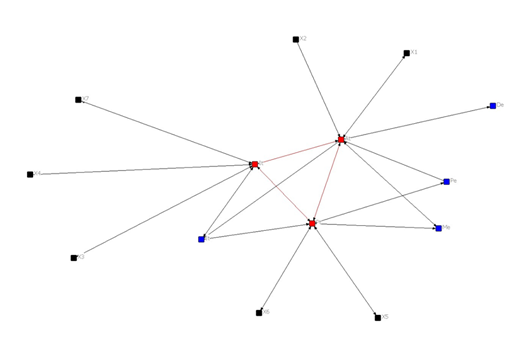


Рис. 6. Коммуникационная сеть до внедрения механизмов взаимодействия сотрудников. (Данные взяты из работы: Громов А.П. Управление организационными коммуникациями в условиях проектной структуры. Рук. К.ф.-м.н. С.В. Рассказов. Магистерская диссертация. Факультет социологии СПбГУ, 2013. Гл. 3).

Руководители отделов на графе выделены красным, представители разных подразделений – чёрным и синим. Как мы видим, между ними практически отсутствует связь без посредника в лице руководителя. В итоге это привело к плохой координации деятельности между отделами и низким показателям экономической эффективности.

Учитывая специфику нашего исследования, мы так же предполагаем, что здесь имели место проблемы с распределением знаний внутри организации, с их поиском и сохранением. При отсутствии коммуникации между сотрудниками они не смогут передавать друг другу свои знания. Наличие посредника уменьшает и плотность взаимодействия, и качество. Это так же негативно сказывается на уровне доверия между сотрудниками.

Тогда было принято решение внедрения механизмов взаимодействия сотрудников, представляющих разные отделы. В результате была получена следующая социальная сеть.

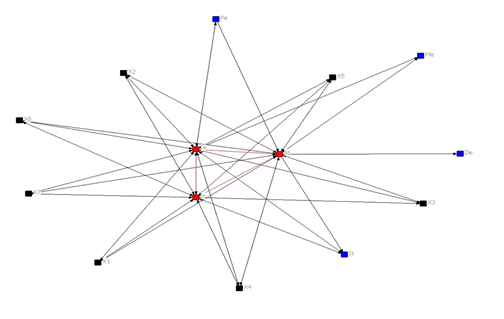


Рис. 7. Коммуникационная сеть после внедрения механизмов взаимодействия сотрудников. (Данные взяты из работы: Громов А.П. Управление организационными коммуникациями в условиях проектной структуры. Рук. К.ф.-м.н. С.В. Рассказов. Магистерская диссертация. Факультет социологии СПбГУ, 2013. Гл. 3).

Как мы видим, социальная сеть стала гораздо более насыщенной и плотной, появились каналы взаимодействия между представителями разных отделов и руководители перестали быть связующими в большинстве связей. Внедрение этих механизмов помогло наладить процесс перемещения знаний внутри организации, что способствовало увеличению экономической эффективности компании и выживанию её в условиях кризиса. Мы так же связываем это и с улучшением процессов, связанных со знаниями.

При изучении нашего объекта исследования зачастую большую роль играет соотношение формальных и неформальных сетей отношений сотрудников в организации. Для выявления таких отношений в социологии обычно используется метод социометрии. Этот метод используется для выявления социально-психологических отношений между индивидами, определения совместимости людей между собой и выявления статусов отдельных участников группы.

Метод социометрии для изучения социально-психологических отношений был разработан Я. Л. Морено, а сам термин появился ещё в конце 19 века. Социометрия изначально была методом, находящимся на стыке научных интересов социологии, психологии и математики, являющаяся примером использования математических методов для измерения социальных величин. С помощью социометрии обычно изучаются не очень большие социальные группы, объединённые довольно значительным опытом совместного взаимодействия – родственники, коллеги, посетители общих клубов по интересам и т.д.

Морено выделяет два типа структуры человеческих отношений. К макроструктуре он относит внешне наблюдаемые отношения, вызванные формальными действиями. Это такие отношения, необходимость которых вызвана определённой деятельностью индивида. Например, мы можем почти наверняка утверждать, что каждый индивид находится в отношениях со своими родителями, или, если он работает, то со своим начальством. К микроструктуре относятся эмоциональные отношения индивида, как положительные, так и отрицательные. Они образуются уже на основе личных предпочтений человека, его потребностях в общении. Например, каждый работник находится в формальных отношениях со своими коллегами. Но лишь с некоторыми из них (или ни с кем) он находится в эмоциональных отношениях – симпатии или антипатии. Социометрия изучает как раз вторую группу отношений – микроструктуру.

В социометрии можно выделить следующие основные этапы проведения исследования. Первый этап – теоретический. Сюда относится выбор темы исследования, объекта и предмета. Построение гипотез исследования, выделение целей и задач исследования. Второй этап – разработка социометрических критериев. Здесь мы определяем типы социальных связей. которые будем изучать или сравнивать. Например – формальные\неформальные отношения, отношения партнёрства\лидерства и т.д. Для исследования лучше всего использовать не более 4-х таких критериев, которые должны быть логически связаны между собой. Смысл этих критериев должен быть понятен не только исследователю, но и его испытуемым. Для лучшего понимания, вопросы по каждому критерию обычно представлены в виде кейсов ситуаций из жизни.

Третий этап – выбрать тип процедуры. Сюда относятся два типа социометрической процедуры, различающиеся по параметру выбора. Первая – непараметрическая, в которой индивид может выбирать любое количество ответов из представителей своей группы. Этот тип позволяет так же рассмотреть эмоциональную экспансивность каждого индивида, отношения представлены наиболее разнообразно. Второй тип – параметрическая процедура. Здесь каждый испытуемый ограничен в выборе своего ответа (например, не более трёх человек на один вопрос). Это количество человек называется социометрическим ограничением. Такая процедура более надёжна и облегчает статистический анализ, делая возможным даже сравнение параметров разных групп между собой. Однако она не раскрывает всего многообразия связей индивидов в группе.

Четвёртый этап – Разработка социометрической анкеты. Она может быть как отдельным документов и этапом исследования, так и быть включённой в общую анкету исследования. В анкете необходимо указывать тему исследования, правила заполнения ответов. Пятый этап – проведение самой социометрии. Исследователь должен быть готов помочь с заполнением анкеты. Если инструкции в анкете недостаточно, то необходимо провести ещё и устный инструктаж.

Заключительный, шестой этап – обработка и интерпретация результатов. Метод социометрии позволяет построить структуру формальных и неформальных отношений внутри организации, изучать процессы перемещения знаний внутри этих сетей отношений.

## 2.3 Выводы по второй главе

Во второй главе мы рассмотрели предмет нашего исследования – сетевой подход к управлению знаниями в организации. Мы описали появление и развитие сетевого подхода в социологии. Были проанализированы ключевые методологические принципы сетевого подхода. Объектом изучения данного подхода являются социальные сети. Было дано определение данному понятию, перечислены основные параметры и количественные показатели социальной сети. Мы описали классический метод графического отображения социальной сети – математический граф.

Далее мы рассмотрели социологические основания применения сетевого подхода к анализу системы управления знаниями. К ним отнесли теории и концепции таких учёных, как М. Грановеттер, П. Бурдье, Дж. Хоманс и П. Блау.

Грановеттер является одним из основателей сетевого подхода в социологии, изучавшим понятия сильных и слабых связей. Так как мы рассматриваем процессы управления знаниями в рамках социальных сетей организации, то за основу исследования мы берем его концепцию. В его теории, в процессе взаимодействия индивидов внутри социальной сети, акторы наделены способностью передавать ценные ресурсы. В нашем исследовании таким ресурсом является знание.

Мы рассматриваем знание как часть интеллектуального капитала, описанного П. Бурдье. Бурдье говорил о том, что увеличение одного капитала связано с увеличением другого, так как сами капиталы (социальный и интеллектуальный) являются взаимосвязанными. С его точки зрения, появление социальных сетей можно рассматривать как желание человека увеличить свой капитал. С точки зрения бихевиоризма (Хоманс и Блау), такие контакты будут выгодны человеку, так как индивид стремится в процессе социального взаимодействия извлечь из него личную выгоду, которая является его основным побудителем к действию. Использование полученных знаний при формальных и неформальных контактах с коллегами в перспективе может способствовать повышению социального статуса человека.

Далее мы рассмотрели практики использования сетевого подхода к изучению системы управления знаниями. Мы привели в качестве примеров два исследования, проводимых при помощи сетевого анализа, который запланирован в нашем исследовании. Эти примеры различаются с нашим объектом исследования, но они отражают актуальность и перспективы сетевого подхода в социологии управления. Мы описали основные направления исследований вопроса управления знаниями.

Мы рассмотрели цели и основные этапы социометрического исследования. Он будет применяться в нашем исследовании в качестве одного из методов сбора необходимой информации. По нашему предположению, использование социометрии в рамках сетевого подхода позволит сделать более качественный анализ.

# Глава 3. Социологическое исследование системы управления знаниями в коммерческой организации

Целью данной главы является описание методики анализа системы управления знаниями в рамках сетевого подхода и результатов её апробации в коммерческой организации. В первой части главы описаны этапы методики, цель, методы исследования. Даны рекомендации по ее адаптации для других организаций. Во второй части даны эмпирические результаты практического применения данной методики. Описаны основные параметры системы управления знаниями, которые можно проанализировать и развивать при помощи данной методики. Сделаны выводы относительно системы управления знаниями в организации ООО «Петербургский колл-центр». Даны общие управленческие рекомендации по улучшению данной системы, сделанные на основе теоретических и эмпирических результатов исследования.

## 3.1 Методика социологического анализа системы управления знаниями на основе сетевого подхода

Целью данной методики является анализ системы управления знаниями в организации. Методика опирается на теоретические выводы, сделанные в первых двух главах. Она направлена на анализ двух сетей организации - знаний и отношений. Сеть знаний представляет собой граф отношения "иметь знание" и может отображать знания конкретных сотрудников, подразделения или всей организации в целом. Сеть отношений отображает взаимодействие между сотрудниками. Они так же может быть построена как на уровне отдела, так и на уровне всей организации.

Мы считаем, что полученные данные при правильной интерпретации помогут в решении следующих вопросов, связанных с основными процессами управления знаниями. Данная методика позволяет:

1) Разбить подразделение на рабочие группы для решения профессиональной задачи (постоянной или непостоянной). Данная методика полезна в организациях, где используется командная работа, то есть там, где необходимо разбивать сотрудников на эффективные подгруппы. Для результативности в таких группах необходимы сотрудники с нужным набором знаний, с высоким уровнем профессионального доверия и с развитыми на должном уровне неформальными отношениями. Метод кластеризации совокупности, который мы опишем во второй части главы, позволяет разбить сотрудников на рабочие группы, учитывая организационную структуру организации и другие мотивации руководителя отдела.

2) Выявить опытного лидера, обладающего большим количеством знаний. Знание того, кто именно является опытным лидером группы, очень важно. Такой сотрудник обычно является носителем большого количества знаний, многие из которых могут оказаться сложными для стандартизирования и обучения. Группа будет выбирать опытного лидера так же исходя из его стажа работы, что может повлиять на некоторые имеющиеся у него знания. Потеря такого сотрудника будет крайне нежелательна для организации. Так же с помощью данного метода можно выявить того, кому опытный лидер доверяет и относится с личной симпатией. Такой сотрудник может быть прикреплен за лидером, чтобы в дальнейшем стать его приемником.

3) Измерить плотность личных связей, чтобы решить, нужно ли их развивать и в какую сторону. Как мы уже говорили ранее, развитие неформальных связей на определенном уровне необходимы в организации для успешного функционирования системы управления знаниями. Изучение неформальных отношений и уровня личного доверия позволит оценить ситуации, увидеть проблемы и принять решение, если это необходимо. При критически низком уровне доверия можно дополнить методику интервьюированием сотрудников.

4) Определить пробелы в знаниях сотрудников. В ходе интервью перед анкетированием мы выявляли те знания, которые являются необходимыми для функционирования отдела. Поэтому такая методика может так же стать основанием для выявления пробелов в знаниях у сотрудников. Её можно использовать как основание для аттестации и как базу для разработки программы обучения новых сотрудников.

5) Выявить бесполезные знания, переизбыток информации у сотрудников. Другой проблемой, связанной с обучением персонала, является переизбыток знаний в некоторых вопросах. Иногда оказывается, что какое-то знание устаревает и организации необходимости обучать им персонал, так как любое обучение требует больших ресурсов. Благодаря методике можно увидеть, какими знаниями сотрудники пользуются реже всего или не пользуются вообще.

Выделим основные этапы подготовки и проведения исследования на основе методики. Программу исследования можно посмотреть в Приложении 2.

В начале исследования необходимо уточнить цель исследования с учётом проблем, существующих в организации. От этого зависит выбор экспертов, подразделений для анализа, способ обработки данных и сбора информации. Так же это зависит от нужд компании, размера организации, её структуры. Во время этого этапа необходимо выбрать ту часть организации, которую необходимо изучить. Если ответа на этот вопрос нет, то лучше начать с исследования всех сотрудников, чтобы затем выделить проблемные зоны, нуждающиеся в более плотном изучении.

Этап 1. Проведение экспертного интервью.

На первом этапе необходимо определить, кто именно в организации будет экспертом в вопросе используемых знаний. Выбирать нужно среди руководителей отделов, сотрудников, которые имеют длительный стаж работы (от 3-х лет), либо представителей отдела персонала, так как они имеют хорошее представление о структуре организации и должностных обязанностях сотрудников. Проведение интервью преследует две важнейшие цели. Первая - получение информации о знаниях, используемых организацией, для составления анкеты для опроса сотрудников. Вторая - получение представления об общей ситуации с развитием системы управления знаниями. Необязательно, что в организации будут использовать данный термин, так как в нашей стране он непопулярен. Необходимо понять, как строит организация свою работу в этом направлении и использовать принятую здесь терминологию.

Вопросы, которые необходимо задать эксперту, зависят от цели исследования. Основываясь на теоретических выводах, мы считаем, что оно обязательно должно включать в себя следующие вопросы.

Вопросы об организации системы управления знаниями и об организационной культуре - знакомо ли руководителю такое понятие, есть ли эта система у них в организации, как можно охарактеризовать их организационную культуру. Вопросы о видах знаний в организации - какие есть знания, как их классифицировать, есть ли специфические знания, в каких отделах и у каких должностей. Вопросы о процессах управления знаниями: как происходят процессы поиска, распределения и сохранения знаний и с какими проблемами они при этом сталкиваются.

Этап 2. Анкетирование персонала.

Анкетирование персонала проводится после интервью, так как в течение него мы уточняли необходимые вопросы, на основе которых строится анкета. На данном этапе необходимо добавить в уже разработанную анкету наименования отделов и классификацию знаний. Если исследование проводится в маленькой организации, то можно попробовать опросить всех её сотрудников. Если организация большая, то мы предлагаем использовать случайную выборку, пропорционально количеству человек, работающих в каждом подразделении. При необходимости можно более подробно опросить одно из подразделений. Во время проведения интервью может выясниться, что какие-то подразделения можно не исследовать.

Так как мы исследуем сети знаний и сети отношений, то анкета обязательно должна включать в себя вопросы о них. Мы строим сеть, в которой связи между акторами отражают отношение "иметь, использовать" либо "взаимодействовать". Поэтому следует спросить у сотрудников, какими знаниями они пользуются и с кем сотрудничают. Данные для составления этих вопросов необходимо брать из интервью.

Для того, чтобы провести более глубокий анализ, можно добавлять другие интересующие вопросы, например стаж работы, должность, возраст, пол, образование и т.д. Так же нужно делать взвешенные переменные, отображающие, например, частоту. Это позволит более точно исследовать как плотность взаимодействия, так и необходимость использования знаний. Мы предлагаем следующую градацию: Плотность взаимодействия измеряется в интервале от 0 до 4, где 1 – Один или несколько раз в день, 2 – Один или несколько раз в неделю, 3 – Один или несколько раз в месяц, 4 – Реже, чем раз в месяц; востребованность знания измеряется в интервале от 0 до 2, где 0 – не используется вообще, 1 – используется не часто (не более 2-х раз в неделю), 2- используется 3-4 раза в неделю.

В исследовании мы так же используем социометрическую анкету для анализа профессиональных и личных отношений между сотрудниками. Кроме того, включаем вопрос об уровне доверия к другим сотрудникам - как общий, так и с перечислением персонально каждого человека. Эти части исследования луче проводить в подразделениях, где ясно видна проблема в работе системы управления знаниями.

Этап 3. Сбор данных и обработка.

Обработка данных должна включать в себя первичный статистический анализ. Можно посчитать корреляции исследуемых параметров сотрудников, средние величины и частоты. Так как мы предлагали вводить взвешенные переменные, то далее мы стандартизируем величины и вводим две обязательных для анализа новых переменных - Плотность Взаимодействия и Сумма Знаний. Плотность взаимодействий будет считаться как средняя арифметическая из всех выбранных частот взаимодействий (которые имеют значения от 1 до 4). Её можно посчитать как для отдельных сотрудников, так и для подразделений и в итоге она будет колебаться в интервале от 0 до 4. Сумму знаний мы предлагаем считать как сумму всех выбранных частот использования знаний и будет измеряться в интервале от 0 до 2n, где n - количество ответов с наименованием знаний, используемых в анкетировании.

Эти данные помогут сделать первичные выводы, важные для дальнейшего исследования. Например, есть ли взаимозависимость плотности взаимодействия и суммы знаний, какие отделы наиболее плотно сотрудничают друг с другом, представители каких должностей имеют наибольший показатель суммы знаний и т.д.

Этап 4. Построение сетей знаний и сетей отношений.

Для построения сетей мы предлагаем использовать программное обеспечение, которое позволяет строить социальные сети и позволяет анализировать основные количественные показатели сети – плотность, размах, центральность (например, UCINET). Так же необходима программа для графического отображения графов социальных сетей. Мы использовали пакет NetDraw.

Для построения сети необходимо создать матрицу отношений, где столбцы и строки могут быть как одинаковыми, так и разными. Любое ненулевое значение между двумя переменными будет восприниматься как отношение. Так как мы делаем эти отношения взвешенными, то затем графически это можно будет отобразить в виде разной толщины и размеров линий.

Это программа позволяет построить сразу несколько видов отношений для одних и тех же переменных. Это очень удобно при анализа социометрической части исследования, так как в анализ будут включены сразу несколько необходимых видов отношений (например, формальные и неформальные).

Этап 5. Анализ сетей знаний и отношений

Анализ сетей включает в себя две составляющие - анализ графических изображений и сети и анализ количественных показателей. Выбирая в программе отдельные знания, подразделения или отдельных сотрудников, мы можем проследить путь перемещения знаний либо их отсутствие. При анализе графов отношений важно учитывать следующие моменты:

* Наличие необходимых знаний у сотрудников;
* Плотность взаимодействия между отделами;
* Востребованность знаний;
* Кратчайшие пути взаимодействия;
* При построении социометрической анкеты:
* Соответствие профессиональных отношений и структуры организации (подразделения);
* Наличие триад и диад неформального и формального общения;
* Выбор опытного лидера и его соответствие структуре.

В качестве наиболее важных количественных показателей мы предлагаем исследования следующие. Плотность взаимодействия (особенно, если в анкете показатель был не взвешенный), диапазон сети (наибольший путь от одного сотрудника к другому), центральность сотрудников или подразделений (рассматривая показатель центральности как посредничество, либо плотность центральности). Так же программа позволяет с помощью метода кластеризации разбивать сотрудников на рабочие группы. Это происходит очень качественно при наличии результатов социометрического анкетирования, так как учитывает и профессиональные и личные отношения между сотрудниками.

Этап 7. Выводы и рекомендации

В теоретической части нашего исследования мы выделили три важнейших процесса, входящих в систему управления знаниями: поиск, распределение и сохранение знаний. Выделим преимущества данной методики для каждого из этих процессов:

* Поиск знаний:
  + Поиск нового сотрудника в соответствии с набором необходимых для отдела на данный момент знания;
  + Формирование рабочих подгрупп для создания нового знания по уже имеющимся у сотрудников знаниям (как пересекающимся, так и разнообразным);
* Распределение знаний:
  + Разработка программы обучения персонала в соответствии с формированием набора необходимых знаний, выявленных в ходе исследования;
  + Изучение уровня доверия для формирования культуры передачи знаний;
  + Формирование рабочих подгрупп с опытным лидером для передачи знаний от него во время решения рабочих задач;
* Сохранение знаний:
  + Выявление наиболее значимых знаний для их сохранения в организации в виде методических пособий;
  + Определение ключевых сотрудников для предотвращения их ухода из организации либо для формирования преемника с целью предотвращение потери знаний в организации;
  + Разработка системы мотивирования ценных сотрудников и сотрудников, участвующих в процессах распределения знаний.

Данная методика направлена на выявление причины некорректной работы системы управления знаниями, на их диагностику. Решение этих проблем уже зависит от руководителей и должно быть интерпретировано с учётом особенностей организации.

## 3.2 Апробация методики в ООО «Петербургский колл-центр»

Исследование проводилось в компании ООО «Петербургский колл-центр». Данная организация существует на рынке услуг уже более 15 лет. Основные услуги компании можно разделить на две большие группы. Входящие звонки - горячие линии, информационные службы, Help Desk, прием заказов, заявок, информационная поддержка рекламных кампаний. Исходящие звонки - поиск новых клиентов, реактивация клиентов, приглашения на мероприятия, телефонные опросы, актуализация баз данных и т.д. Кроме того, организация помогает при работе с базами данных, программами увеличения лояльности потребителей и другими услугами, где необходимы телефонные звонки с клиентами.

Организационная структура данной компании – линейно-функциональная. В компании выделены семь отделов, организованных вокруг выполнения определённой функции. Между собой они имеют исключительно горизонтальные связи. Структура компании является коммерческой тайной организации, поэтому мы перечислим названия отделов, подобранные специально для нашего исследования и отражающие основную функцию данного подразделения.

* Agents (агенты) – операторы колл-центра. Самый многочисленный отдел. Разделяются на агентов и супервайзеров;
* Account (бухгалтерия);
* HR (отдел персонала);
* IT;
* Mechanic (административно-хозяйственный отдел) - сюда входят охранники, уборщики и заведующий;
* Projects (отдел проектов) - делится на руководителя, менеджеров, старших менеджеров и ассистентов;
* Sales (отдел продаж) - делится на менеджеров и руководителя отдела.

Результаты интервью с руководителем.

Первый этапом исследования было экспертное интервью. В рамках организации ООО «Петербургский колл-центр» оно проводилось с менеджером по персоналу и с руководителем отдела по работе с клиентами. Транскрипт и гайд интервью представлены в Приложении 6.

В ходе интервью мы получили общее представление о системе управления знаниями в данной организации. Как мы выяснили, такой термин как «управление знаниями» руководителям отделов не знаком, но то, что они под этим понимают, близко к правде. Основные направления развития такой системы в компании находятся на высоком уровне. Среди сотрудников высокий уровень доверия, они открыто делятся своими знаниями в виде помощи по вопросам как у новых, так и у опытных сотрудников.

В организации очень хорошо выстроена система обучения. Практически для каждой должности существует план обучения, который включает в себя пункты, которые не всегда используются в других компаниях – например, знакомство с другими подразделениями и обучение задачам, не связанным с их непосредственными рабочими задачами. Это позволяет сотрудникам лучше понимать бизнес процессы, которые происходят в компании, знать, к кому можно обратиться за помощью.

Очень важно, что в компании любое новое знание сразу документируется в виде обучающего пособия. Кроме библиотеки по основным профессиональным дисциплинам (как маркетинг и экономика), в организации есть база различных инструкций, пособий и методичек. Каждое новое знание стараются прописать и сохранить, чтобы оно не потерялось и чтобы любой сотрудник мог сам найти нужную информацию. В итоге это оказывается очень полезным, потому что при уходе сотрудников, даже занимающих руководящие должности, практически никакая важная информация не теряется в компании. Даже при уходе сотрудников в отпуск они обязательно передают свои дела коллегам, чтобы без них все проекты продолжали работать.

Интервью с руководителем, кроме предоставления ценной информации, было так же значимо для нашего исследования потому, что оно послужило основой для создания анкеты для опроса персонала. Благодаря интервью мы выявили структуру организации, основные виды знаний, входящие в него, особенности взаимодействия отделов между собой.

Результаты анкетированного опроса.

В ходе интервью было опрошено 33 сотрудника организации ООО «Петербургский колл-центр». Выборка между сотрудниками была сделана пропорционально общей численности сотрудников в разных подразделениях. Самая большая часть – операторы. Так же из диаграммы 1 видно, что значительное место в выборке занимает отдел проектов. Это связано с тем, что он, во-первых, многочисленнее, чем отделы персонала, продаж или IT, а во-вторых с тем, что данный отдел изучался более подробно и были опрошены все его сотрудники, включая руководителя. Мы так же посчитали средний стаж работы в организации по её отделам (см. Приложение 5).

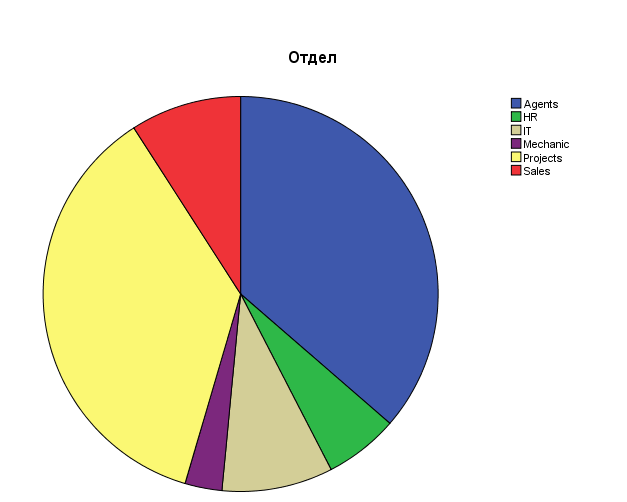


Рис. 8. Распределение респондентов по отделам

Перед проведением анкетирования мы выдвинули следующие гипотезы, касающиеся характеристик сотрудника и его знаний:

1. Чем дольше работает сотрудник в организации, тем большим количеством знаний он обладает и тем он более плотно связан с сотрудниками других подразделений;
2. Чем более плотно сотрудник взаимодействует с другими подразделениями, тем большим количеством знаний он обладает;
3. У сотрудников, занимающих управляющие должности, больший объём знаний.

По каждой из данных гипотез мы посчитали соответствующие коэффициенты корреляции. В анкетировании мы задавали вопросы относительно плотности взаимодействия и знаний, которыми обладает сотрудник. Данные коэффициенты были взвешенными. В вопросе о взаимодействии в решении рабочих вопросов мы просили выбрать одну из указанных частот взаимодействия, что отражало плотность взаимодействия. Далее, высчитав среднюю взвешенную, мы определили плотность взаимодействия для каждого респондента. В вопросе об используемых знаниях мы так же просили указать частоту и значимость использования данного знания. В итоге, мы смогли вычислить показатель широты знаний для каждого сотрудника.

В первую очередь, мы посчитали коэффициенты корреляции между основными показателями, которые мы рассматриваем (см. Приложение 5).

Корреляция между плотностью взаимодействия и стажем работы в организации равна 0,3, что означает, что эти показатели мало взаимосвязаны. Из этого можно сделать вывод, что взаимодействие с другими отделами определяется из рабочих задач, отличающихся в каждом отделе.

Взаимозависимость между количеством знаний и стажем работы так же оказалась слишком слабой, чтобы говорить о её наличии – коэффициент равен 0,2. В этом показателе мы наблюдаем такую же ситуацию, как и в первом. Оказалось, что срок работы в организации не оказывает влияния на используемые сотрудником знания. Мы это связываем, во-первых, с тем, что сотрудники, нуждающиеся в большом количестве знаний, обладают их большой частью ещё до прихода в организацию. Это работники отделов с большим процентом умственной работы, требующей высокого уровня образования и опыта работы в других компаниях. Из этих двух коэффициентов можно сделать вывод, что плотность взаимодействия и знания, которыми обладает сотрудник, не находятся в прямой зависимости с его стажем работы в конкретной организации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность | Плотность Взаимодействий | Сумма Знаний |
| Руководитель отдела | 21 | 30 |
| Ведущий Менеджер | 16,5 | 39 |
| Администратор | 16,5 | 18 |
| Менеджер | 15,33 | 28,42 |
| Инженер | 12 | 18 |
| Ассистент | 12 | 24,5 |
| Супервайзер | 10 | 22,5 |
| Заведующий | 4 | 10 |
| Оператор | 3,17 | 19,75 |

Табл. 1. Средняя плотность взаимодействия и среднее количество знаний для каждой должностной позиции

Данный коэффициент наглядно показывает, что у сотрудников руководящих должностей объём знаний значительно выше. Это связано с тем, что хороший руководитель должен понимать бизнес-процесс лучше других, а для этого ему необходимо понимать, кто и чем занимается. Но знания, которыми обладают сотрудники среднего звена, являются более глубокими.

Интервью с руководителем так же показало, что организационная культура данной компании выстроена так, что и сотрудники и одного уровня и разных (руководители и подчинённые) открыто делятся знаниями друг с другом. Мы даже наблюдаем ситуацию, когда знания ведущего менеджера превышают знания его руководителя. Такая ситуация хорошо сказывается на работе компании, так как у сотрудников отсутствует зависимость от руководителя и они могут работать и в его отсутствие. Если же говорить об отделах с более низким уровнем знаний, то там мы так же видимо незначительное превосходство руководителей в количестве знаний (например, супервайзеры и операторы).

Так же мы рассмотрели среднюю плотность взаимодействия для каждой должности (см. Табл.1). Мы видим, что здесь так же есть зависимость между данными показателями. Выделенные руководители своих отделов имеют преимущество в плотности взаимодействия перед своими прямыми подчинёнными, причём этот показатель отражает более существенную разницу, чем предыдущий. Разные показатели между самими руководителями объясняются разной плотностью взаимодействия между отделами в целом. Это связано с отсутствием необходимости рабочего контакта между отдельными сотрудниками.

Рассмотрим теперь сеть взаимодействия всех отделов в организации.

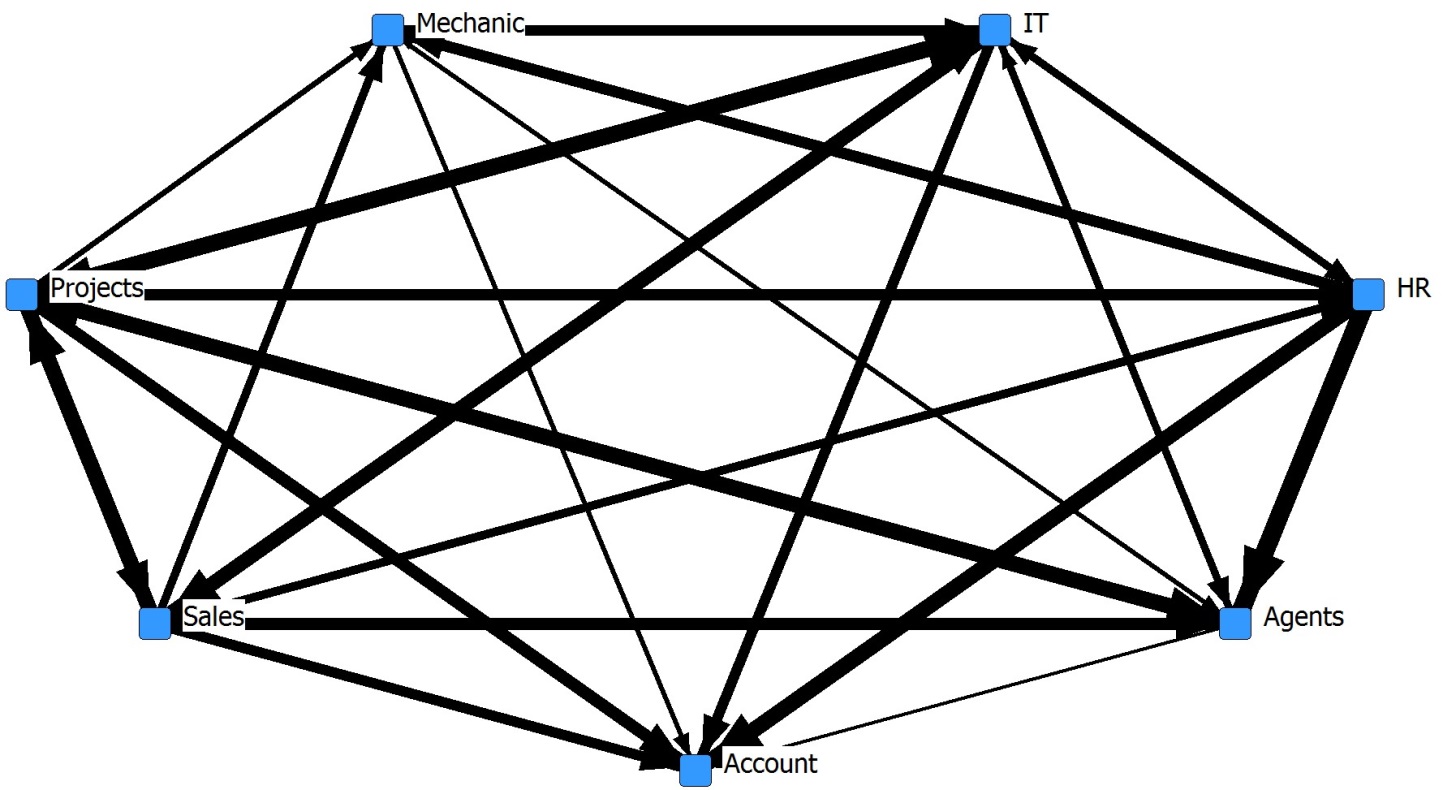


Рис. 9. Сеть взаимодействия организации.

Как мы уже говорили ранее, плотность взаимодействия между отделами является величиной взвешенной, поэтому мы можем определить не только наличие связи, но и её плотности или силу. На рисунке мы выделили плотность взаимодействия толщиной линии, показывающей связь между акторами. Чем толще лини на графе, тем более плотное взаимодействие между отделами. Как мы видим, в целом взаимодействие внутри организации присутствует между всеми её представителями.

Мы посчитали показатель плотности для каждого подразделения. В организации ярко выражены три отдела, с наибольшей плотностью взаимодействия с другими отделами – отдел проектов, персонала и IT. Мы ранее считали коэффициент корреляции между плотностью взаимодействия и количеством знаний.

Коэффициент взаимозависимости количества знаний от плотности взаимодействия получился 0,45. Данный показатель нельзя назвать очень высоким, но всё же говорит о наличие связи средней силы. Мы можем объяснить это тем, что чем больше сотрудник вынужден общаться с другими отделами в решении рабочих задач, тем больше знаний он, таким образом, приобретает. Кроме того, у него потребность в обладании большим количеством знаний. В данной организации можно наблюдать ситуации, когда сотрудники перестают со временем обращаться с какими-то вопросами к сотрудникам других отделов именно потому, что сами уже могут справиться с определённой рабочей задачей, что делает их более функциональными и не отрывает от работы других людей. Поэтому, в некоторых вопросах личный контакт между сотрудниками (а не опосредованный руководителем) очень полезен.

В приложении 5 представлен средний показатель суммы знаний в каждом подразделении. Если сравнить данную статистику и наш показатель плотности, то мы видим, что они взаимосвязаны, но со средней силой. Действительно, отдел проектов является отделом с наибольшими данными показателями, однако другие отделы не показывают такой взаимосвязанности. Отсюда мы делаем вывод, что плотное взаимодействие не обязательно будет являться результатом наличия наибольшего количества знаний, но активно этому способствует. Это так же связано со спецификой деятельности подразделений. Как мы уже говорили ранее, такие отделы, как отдел персонала или IT являются универсальными и представлены во многих современных организациях. Эти специалисты наиболее универсальны как раз из-за специфической деятельности.

Мы так же выделили такой важный показатель, как центральности сети. Мы посчитали показатели центральности сети как плотности (то есть как количество шагов между акторами) и как посредничество, то есть как включенность отдельных акторов в связи между другими акторами. Центральность как плотность получилась у нас в среднем равна единице, так как почти все отделы связаны между собой и путь между ними составляет один шаг. Исключением стали отделы бухгалтерии (который не принимал участие в анкетировании) и отдел административно-хозяйственный. Это говорит о том, что для большинства отделов нет необходимости в посреднике для решения рабочих проблем, они могут связаться напрямую с необходимым источником. Действительно, средний по организации показатель центральности как посредничества – 0,036, что говорит о редком использовании посредника для установления рабочего контакта.

Рассмотрим теперь сеть знаний по организации.

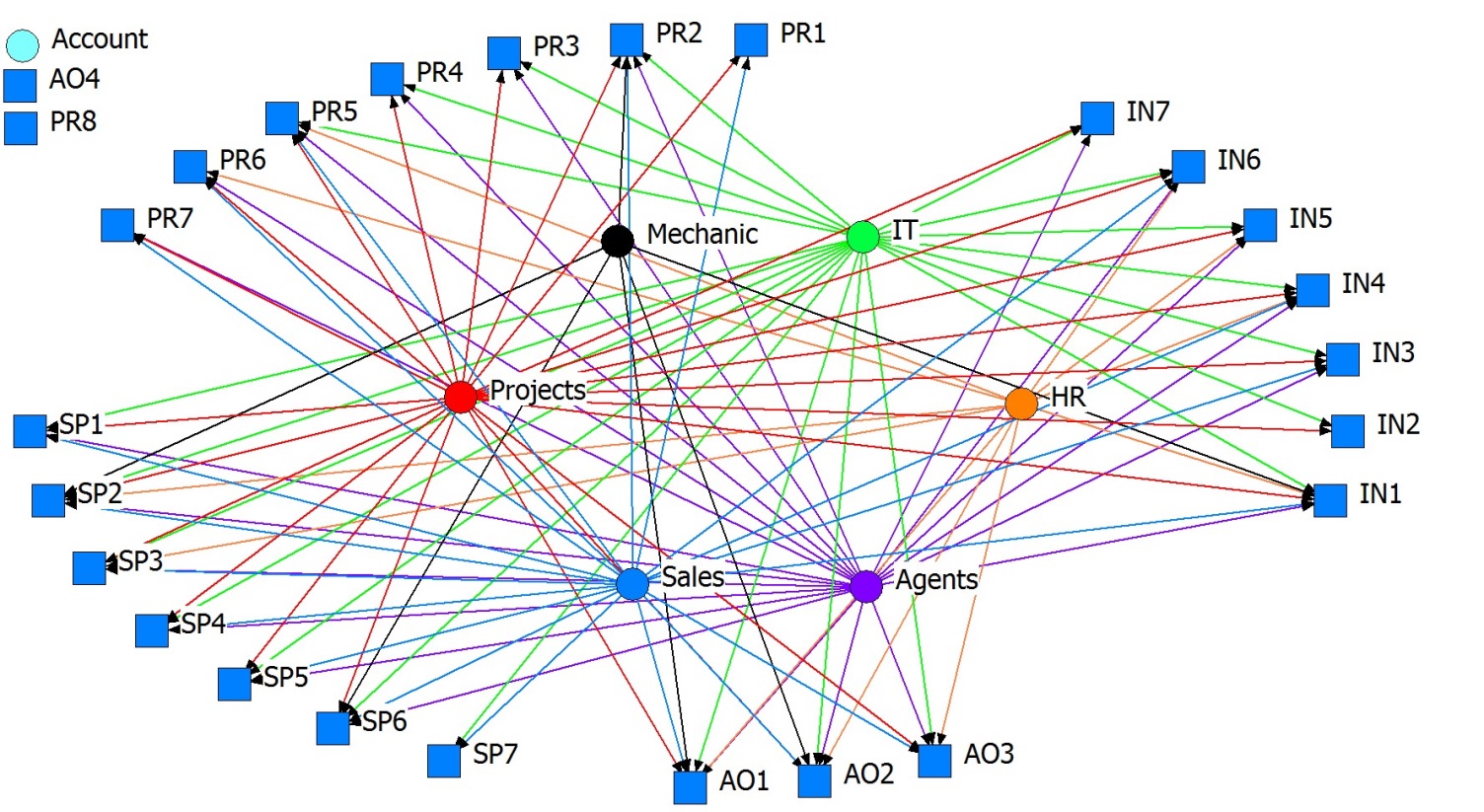


Рис. 10. Сеть знаний организации

Данный граф отражает сеть знаний всей организации в целом. Знания –квадраты на графе, отделы –круги. Отдел бухгалтерии находится вне сети, так как он отказался принимать участие в анкетировании. Для удобства мы выделили каждый отдел и его сеть знаний разными цветами.

В ходе интервью с руководителями мы спрашивали о знаниях, которые есть в организации, и их классификации. Мы выделили следующие группы знаний, представленных на графе:

* АО – административно-организационные знания. К ним относятся знания структуры организации, деятельности её подразделений, знания правил и норм поведения в организации, документации и т.д.;
* PR – общепрофессиональные знания. Здесь представлены знания, полученные человеком в процессе образования и работы в этой и в других организациях. Это общие знания, необходимые для конкретной позиции вне зависимости от специфики её деятельности – знания маркетинга, экономики, финансового учёта, правил работы с клиентами и т.д.;
* SP – специализированные знания. сюда мы отнесли знания, связанные именно со спецификой деятельности данной организации. Они связаны с пониманием работы телефонной сети, знание текущих проектов, заказчиков, сценариев и т.д.;
* IN – инструментальные знания. В современных организациях многое зависит от работы с компьютером и с различным программным обеспечением. Так что сюда мы отнесли знания программ, в том числе, созданных самой организацией.

Наиболее востребованными в данной организации являются административно-организационные знания. Представителям любого отдела важно понимать, как происходят бизнес-процессы в организации в целом. Остальные знания имеют примерно равное среднее распространение. Это связано с тем, что в каждой из этих групп есть знания, которыми обладают практически все (например, знание ПК), и другие знания, связанные со спецификой отделов.

Данная сеть очень полезна при сравнении с сетью плотности взаимодействия отделов. Если организации понадобится такая ситуация, чтобы представители какого-то отдела получили знания от других сотрудников, то можно найти наиболее короткий путь их распространения. Так же можно найти слабые места в распространении тех или иных знаний. Эта сеть так же полезна при создании рабочих команд для выполнения конкретной задачи - мы можем выбрать сотрудников с необходимыми знаниями.

Для более подробной демонстрации возможности сетевого подхода мы решили более плотно изучить один из отделов данной организации – отдел проектов. В общей сети знаний по организации он выглядит следующим образом:

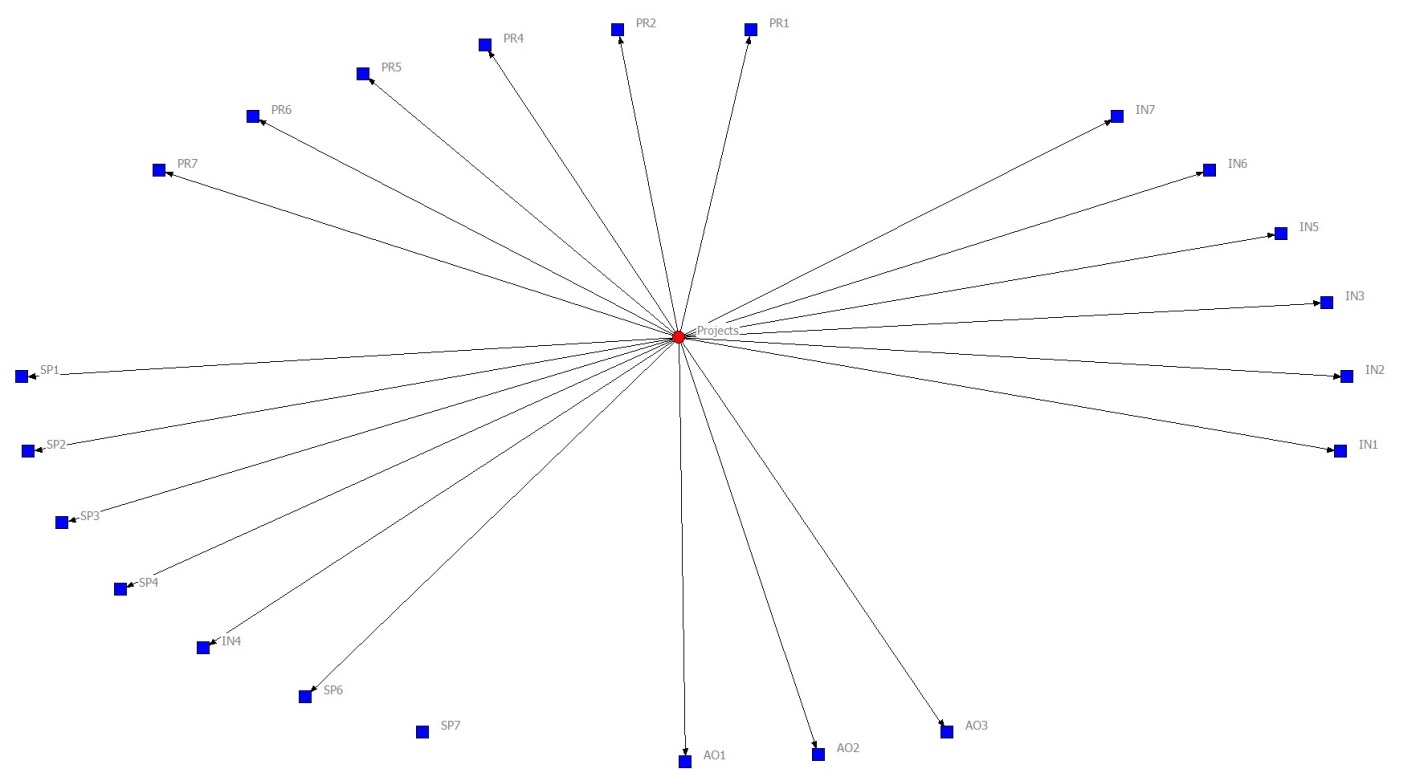


Рис. 11. Знания отдела проектов

Как мы видим, представители данного отдела используют в работе практически все основные знания в организации. Более подробно востребованность групп знаний мы рассмотрим на графе знаний по каждому отдельному сотруднику.

Среди сотрудников этого подразделения мы решили провести ещё одно исследование – социометрию. Этот метод является очень популярным при использовании сетевого подхода в качестве методологии, так как он позволяет выявить сети формальных и неформальных отношений между людьми в той или иной социальной группе.

В рамках социометрического исследования мы обозначили следующие гипотезы:

* Формирование диад и триад профессиональных и личных отношений основано на организационной структуре отдела;
* Членов группы с наименьшим уровнем профессионального доверия не будут включать в диады и триады профессиональных отношений;
* Группы с развитыми неформальными отношениями практически совпадают с диадами и триадами профессиональных отношений;
* Средний уровень доверия в решении рабочих вопросов по группе ниже, чем уровень личного доверия.

В первом вопросе анкетирования (см. Приложение 4) мы определяли опытного лидера данной группы. Сам отдел представляет следующую структуру: руководитель отдела, два старших менеджера и менеджеры проектов, которые разделены на две группы, управляемые ведущими менеджерами. Так же в отделе есть два ассистента, не прикрепленных к какой-то группе и находящихся в прямом подчинении у руководителя.

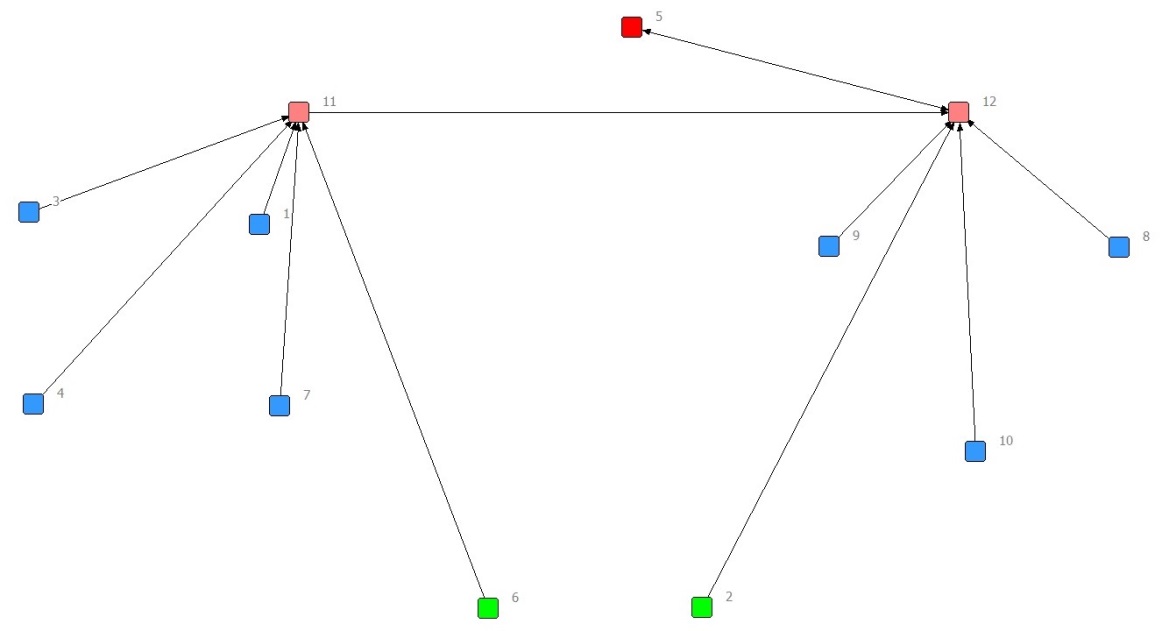


Рис. 12. Выбор опытного лидера отдела

Если сравнивать данную структуру с выбором опытного наставника, то мы увидим, что ассистенты (зеленый цвет) выбрали одного из двух ведущих менеджеров, а менеджеры проекта выбрали ведущего менеджера, у которого находятся в прямом подчинении. На схеме менеджеры (синий цвет) разбиты на группы в соответствии со структурой отдела. Ведущие менеджеры (розовый цвет) находятся на верхнем уровне своей группы. Примечательно, что в качестве своего опытного лидера они выбрали либо друг друга, либо руководителя отдел (красный цвет). Таким образом, выбор опытного лидера определяется организационной структурой отдела.

Далее мы изучали сеть профессиональных отношений. Респондентам надо было выбрать себе двух помощников для решения рабочей задачи. Мы видим, что и здесь выбор во многом определен структурой отдела. Менеджеры были склонны выбрать либо других менеджеров из своего отдела, либо ассистентов, которые не прикреплены к одной из рабочих групп. Это говорит о том, что между членами одной группы есть согласие в решении рабочих задач, и они доверяют друг другу.

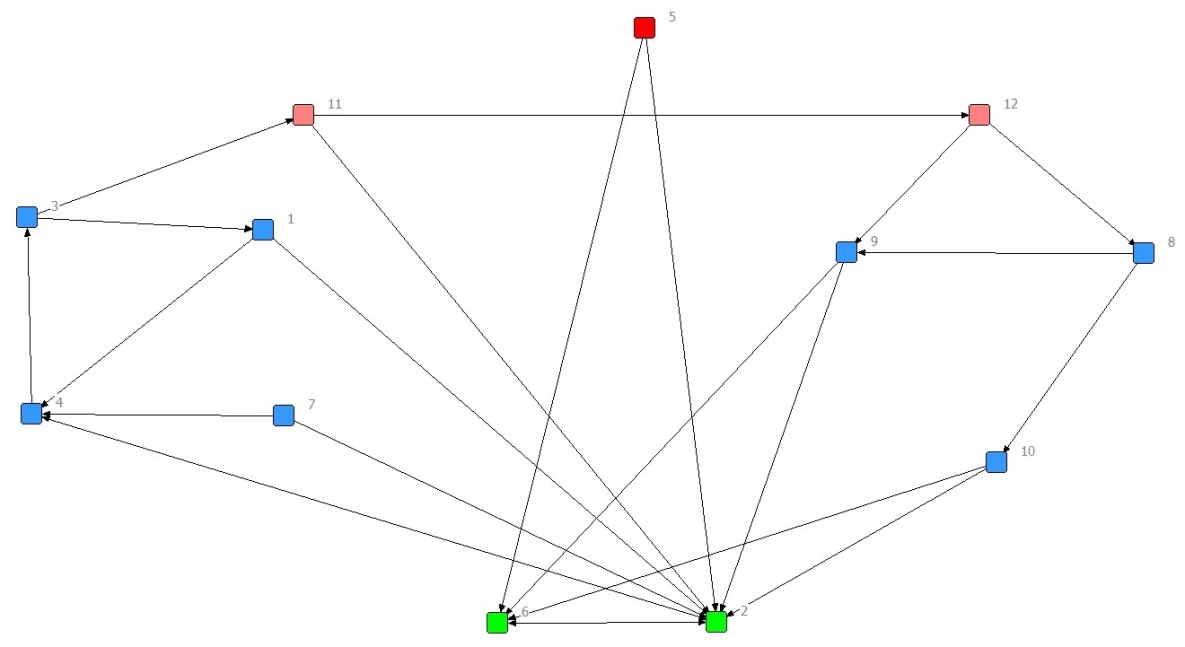


Рис. 13. Сеть профессиональных отношений

Тем не менее, есть один менеджер, которого никто не выбрал себе в помощники - номер 7. В дальнейшем, при рассмотрении уровня доверия мы обратим на него более пристальное внимание. Ассистентов так же выбирали неравномерно. Ассистента номер 2 выбрали 8 раз, а номер 6 только 4. Мы так сравним уровень доверия к ним в будущем.

Ориентируясь на граф отношений, можно выделить следующие подгруппы по профессиональным отношениям: 1, 3 и 4; 8, 9 и 12; 2 и 6. Последняя диадами между ассистентами связана с общностью их профессиональной должности. Так же можно сказать, что ассистенты одного возраста и с одинаковым стажем работы, так что наверняка у них так же будут развиты и неформальные отношения.

Насчет двух других триад можно сказать следующее. Она представляют разные отделы, причем в обоих случаях один из менеджеров оказался не включенным в триады своей рабочей группы. Так же интересно, что в одной из триад есть ведущий менеджер своей подгруппы, а в другой нет. Важно отметить, что на всем графе мы видим только две двусторонние связи - между ассистентами и между ассистентом и одним из менеджеров (2 и 4). Такие триады являются менее стабильными и отражают не слишком прочные взаимоотношения.

Далее мы спросили респондентов о том, с кем бы из своих коллег они хотели провести выходные в зоне отдыха, то есть спрашивали о наиболее сильных неформальных связях. Здесь мы видим некоторые расхождения с организационной структурой подразделения.

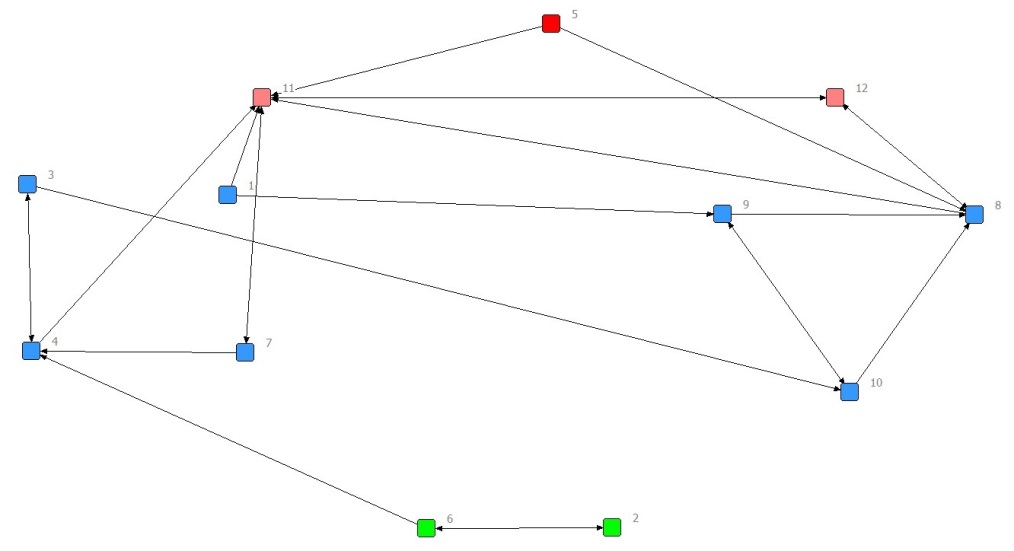


Рис. 14. Сеть неформальных отношений

Два менеджера из первой группы выбрали менеджеров из второй, причем выбор этот был односторонний. Данные выборы являются мостами между прочной (двусторонней) диадой 3-4 и триадой 8-9-10. Это говорит о наличии связей между менеджерами без участия ведущих менеджеров. Практически все менеджеры связаны между собой без участия старших менеджеров, что говорит о том, что сеть неформальных отношений довольно хорошо развита.

Так же важно отметить, что триады профессиональных отношений отличаются от триад неформальных отношений. Это говорит о том, что в отделе есть как исключительно рабочие отношения, основанные на доверии, так и личные отношения, основанные на общности интересов. Этот тезис хорошо виден на примере диады ассистентов (2-6). Если в выборе помощника в решении рабочей задачи ассистенты были востребованы, то в отношении проведения досуга их никто не выбрал. Мы объясняем это разницей в положении и в возрасте. С одной стороны, ассистенты являются неким обособленным элементом в общей сети взаимоотношений. Но с другой, для успешной работы отдела важно, чтобы ассистенты находились в хороших взаимоотношениях, о чем говорит их взаимный выбор в неформальных связях.

О хорошем уровне неформальных связей говорит так же и наличие большего количества двусторонних связей. Наличие взаимных симпатий говорит о хорошей атмосфере в коллективе, располагаете к появлению таких отношений. Согласно одной из гипотез нашего исследования, это ведет к существованию культуры доверия в вопросе распределения знаний. Из интервью с руководителями вы узнали, что в данной организации принято помогать друг другу в решении рабочих задач. Разные менеджеры работают над разными проектами, что немного умаляет принятию в некоторых организациях культуру конкуренции, где сотрудники могут ухаживать важную информацию друг от друга. Выбор ассистентов в сети профессиональных отношений отражает тот факт, что делятся знаниями сотрудники между собой независимо от занимаемой должности.

В конце анализа мы провели кластеризацию нашей совокупности, чтобы разбить её на наиболее тесные группы, учитывая как личные, так и профессиональные отношения между сотрудниками. В итоге можно выделить следующие подгруппы: ассистенты (2-6), первая группа менеджеров (1-3-4-7), вторая группа менеджеров (8-9-12). Эти группы наиболее связаны между собой. Руководитель отдела (5) оказался в центре кластеризации, показывая наибольшую связь с ассистентами, которые находятся у него в непосредственном подчинении. Менеджер номер 10 оказался дальше от своей рабочей группы (8-9-12), так как с ним были связаны личными отношениями менеджеры из другой группы (1-3-4-7), кроме того, в выборе коллег для решения рабочей задачи он выбрал ассистентов.

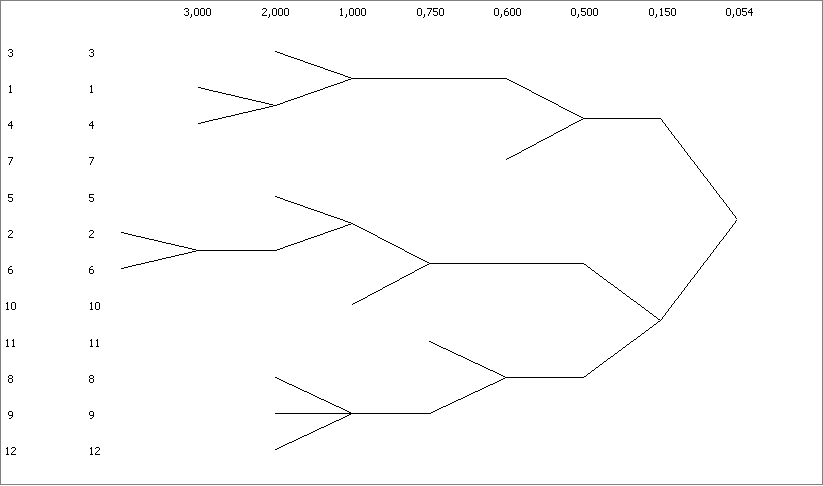


Рис. 15. Разделение отдела проектов на кластеры

Важно отметить местоположение ведущих менеджеров и руководителя отдела. Один из ведущих менеджеров (12) оказался в более плотной связи со своей группой (8-9-10), чем другой (11). Это связано с большой популярность данного сотрудника при выборе коллеги для совместного отдыха, то есть его неформальные связи довольно плотные не только с представителями своей группы, но и со всем отделов в целом. Мы связывает это с личными характеристиками данного человека и так же с тем, что этот сотрудник имеет наибольший стаж работы в организации среди менеджеров (6,5 лет).

Очень показательна позиция руководителя в кластеризации (5). Как мы видим, он связывает все рабочие группы на вершине графа, что говорит о том, что он хорошо справляется со своей главной задачей - координацией работы всего отдела, не отдает свои предпочтения той или иной рабочей группе. Среди менеджеров меньшую плотность связи с другими сотрудниками показывает менеджер номер 7. Как мы помним, его так же никто не выбрал в своих профессиональных связях. Мы объясняем это тем, что данный сотрудник имеет наименьший стаж работы на момент проведения исследования (3 недели) и ещё не успел встроить я в эту довольно плотную сеть взаимоотношений.

Теперь рассмотрим сеть знаний по отдельным сотрудникам в данной организации. Как мы видим, наибольшим количеством знаний обладают сотрудники 3, 10 и 11. Сотрудники 10 и 11 имеют довольно сильные неформальные связи со своей рабочей подгруппой. Можно предположить, что это повлияло на их количество знаний. Сотрудник номер 3 так же имеет некоторые сильные связи внутри своей группы. Кроме того, все три этих сотрудника имеют большой стаж работы в данной организации.

Наименьшим количеством знаний обладают сотрудники 2, 6 и 7, то есть ассистенты и новый сотрудник. Как мы говорили ранее, стаж работы косвенно влияет на количество знаний. У нового сотрудника их не намного меньше, но некоторыми из них он ещё не пользуется так часто, как его коллеги. Ассистенты же обладают тем набором знаний, который необходим им для решения своих задач. Примечательно, что ассистент номер 6, который имеет более плотные профессиональные отношения, обладает более значительной суммой знаний, чем ассистент номер 6. Мы связываем это с тем, что менеджеры чаще обращаются за помощью к первому ассистенту, поэтому его задачи разнообразнее и он успел получить больше знаний, хотя в организации работает меньше, чем второй ассистент.

Если говорить о самих знаниях, то наиболее востребованными являются знания инструментария. Работа отдела проектов тесно связана с работой во всех программах, имеющихся в компании, поэтому этими знаниями они пользуются больше всего. Далее идут примерно равные показатели у знаний административно-организационных и общепрофессиональных. Для работы в этом отделе важно понимать специфику работы всей организации, её бизнес-процессы. Так же для работы здесь нужен определённый уровень образования и наличие знаний, полученных до прихода в организацию. Наименее востребованными являются знания, связанные со спецификой работы данной организации. Эти знания всё равно очень хорошо используются, но к ним относятся так же знания по процессам, которыми менеджеры не занимаются. Среди них можно выделить собственно ведение разговоров с абонентами, поиск клиентов, работу с базами данных и налаживание телефонной системы всей организации.

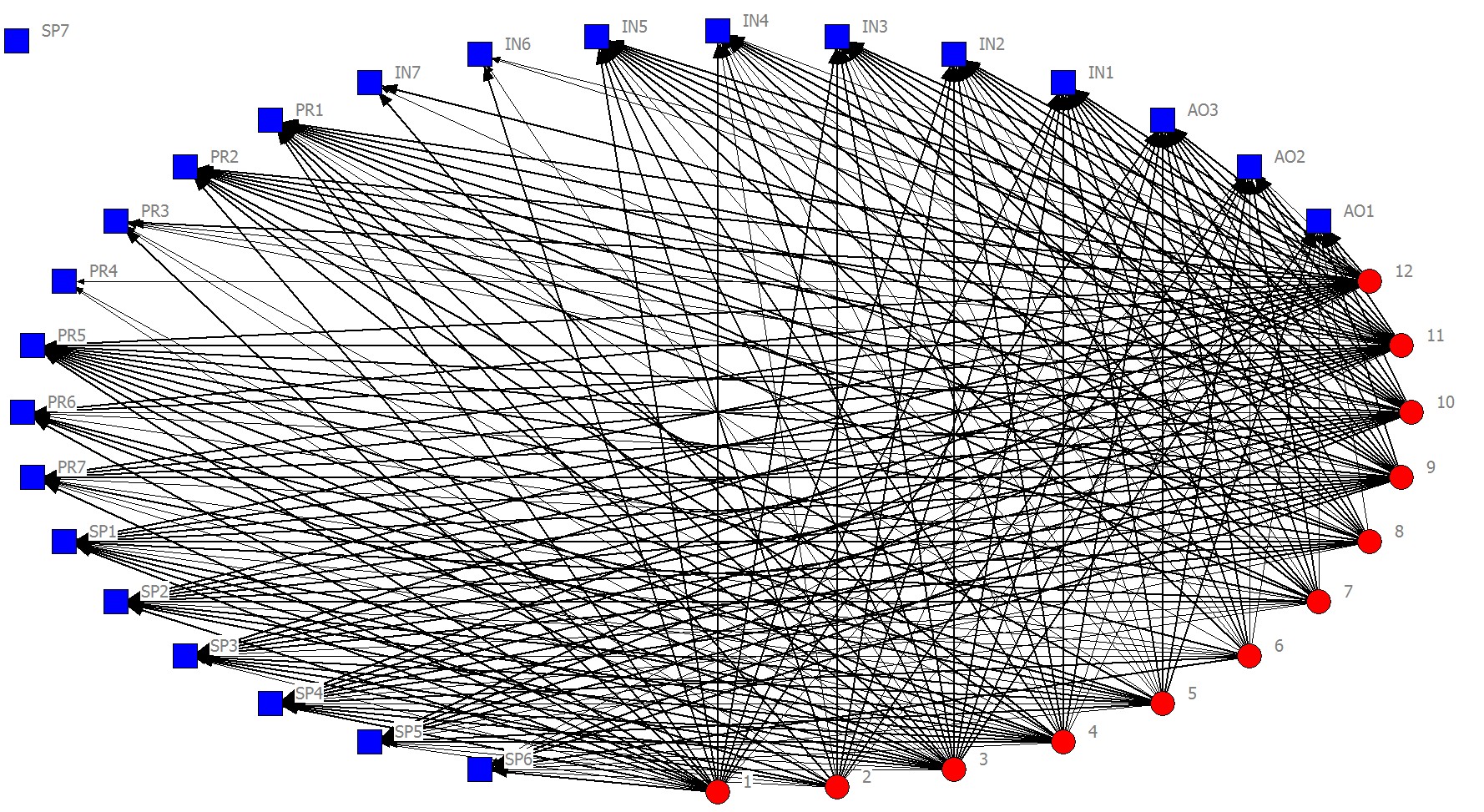


Рис. 16. Сеть знаний отдела проектов по каждому сотруднику

А наименее нужными для решения рабочих задач являются опять же знания, связанные со спецификой работы других отделов. Например, это общепрофессиональные знания (такие как знание финансового учёта, знание программирование я т.д.), сложные рабочие инструменты (языки программирования, ПО для агентов и супервайзеров). Во время интервью мы узнали, что обучение стараются построить таким образом, чтобы общие представления о данных знаниях были у всех, но на них не акцентируют внимание, так как этими знаниями должны обладать другие. Переизбыток знаний тоже вреден для сотрудника – он может забыть что-то нужное, или не справиться с нагрузкой.

Уровень доверия

В рамках исследования мы так же попросили оценить уровень доверия к своим коллегам. Мы выделили доверие в решении профессиональных задач и доверие в решении личных проблем. Таблицы по каждому сотруднику можно посмотреть в Приложении 5.

Сотрудники с наименьшим уровнем профессионального доверия соответствуют сотрудникам с наименьшим количеством знаний – ассистенты 2 и 6 и менеджер 7, который совсем недавно пришёл в организацию. Ассистент с большим количеством знаний и плотностью взаимодействия (номер 6) имеет так же значительно более высокий уровень профессионального доверия к нему, чем второй ассистент.

В целом средний уровень доверия коллег друг к другу – 8,4 из 10. Мы считаем, что это довольно высокий показатель, который говорит о том, что сотрудники уверены в знаниях друг друга, готовы помогать и принимать помощь, готовы делиться в решении одного и того же вопроса. Этот показатель отражает одну из главных, на наш взгляд, причин хорошо развитой в организации системы управления знаниями.

Мы так же измерили уровень личного доверия. В таблице мы видим, что у всех респондентов, кроме номера 5, только по 10 ответов, хотя должно быть по 11. Это связано с тем, что руководитель отдела отказался заполнять ответ на этот вопрос. По его словам, у него нет цели выстраивать личные отношения с коллегами, так как это руководитель. Однако он будет очень доволен высоким уровнем личного доверия между его подчинёнными.

Средний уровень личного доверия по отделу значительно ниже, чем профессионального – 5,7. Однако это соответствует нашей гипотезе о том, что для хорошего распространения знаний нужен как раз средний уровень личного доверия, так как с низким уровнем сотрудники будут стараться сохранить свои знания в секрете, при слишком высоком вместо знаний будут делиться ненужной информацией. Это можно изобразить в виде параболы, где вершина (примерно 5 из 10) – идеальный уровень личного доверия.

В целом, уровень доверия серди сотрудников примерно одинаковый. Можно выделить одного лидера (номер 12) и одного аутсайдера (номер 7) - мы связываем это со стажем работы в организации. Остальные отклонения от среднего можно объяснить плотностью неформальных отношений, а так же особенностями характеров сотрудников. Интересно, что уровень профессионального и личного доверия к сотруднику – очень связанные между собой величины (коэффициент корреляции – 0,84). Значит, сотрудник больше доверяет в решении рабочих задач тому, кто ему более симпатичен лично. И наоборот, если сотрудник заслуживает доверия в решении профессиональных задач, то ему больше доверяют и в личном отношении.

В изучаемом отделе мы видим ситуацию существования культуры передачи знаний. Это приводит к хорошо развитой системе управления знаниями, о чем мы узнали из интервью с руководителями. В подразделения развиты как профессиональные, так и личные (неформальные) отношения. Сотрудники свободно делятся знаниями друг с другом, без вмешательства руководителя. Развитая система обучения персонала способствует быстрому включению новых сотрудников в деятельность организации. Уже сформированные рабочие подгруппы являются довольно гармоничными, без видимых конфликтов. Это приводит к их налаженной и эффективной работе.

## 3.3 Выводы по третьей главе

Данное исследование является иллюстрацией того, как можно использовать сетевой подход для улучшения процесса управления знаниями через развитие системы управления знаниями. В вопросах системы управления знаниями мы выделяем следующие основные достоинства данной организации:

* Развитая культура доверия между сотрудниками;
* Качественно выстроенный процесс обучения сотрудников;
* Наличие инструкций и пособий по большинству рабочих задач;
* Подбор персонала с необходимыми знаниями и личностными характеристиками.

Универсальность методики.

Разработанная методика является примером того, как можно проанализировать систему управления знаниями в организации, используя сетевой подход. Мы считаем, что при определённой модификации с учётом особенностей организации, её можно использовать и в других компаниях. Этому способствует гибкость используемых методов, возможность сужения и расширения объекта исследования, сочетание качественных и количественных методов анализа данных.

Кроме того, в качестве пилотажа мы провели интервью с исполнительным директором другой компании, занимающейся производством мебели и сантехники. Благодаря этому мы смогли выделить некоторые различия в системе управления знаниями на примере сравнения крупной промышленной организации и более мелкой, занимающей услугами. Опишем некоторые результаты исследования, касаемо сравнения особенностей управления знаниями в этих разных организациях.

Знания в организациях, занимающихся производством, более структурированы, чем знания в организациях, занимающихся услугами. Основной целью для производства является его оптимизация, что выступает главной задачей руководителя. Современное производство конвейерного типа характеризуется большой степенью стандартизации деятельности и, поэтому, к данной деятельности легче создавать различные документы, сохраняющие знания - пособия, методички и т.д. Организации, занимающиеся услугами, работают с различными заказчиками, как с бизнес-партнерами (B2B), так и с обычными потребителями (B2C). Поэтому их знания более субъективные и ситуативные, что осложняет деятельность системы управления знаниями.

Знания в производственных компаниях основаны на знании использования оборудования, знаниях в компаниях, занимающихся услугами, основами на знании клиентов. Как мы уже сказали, организации, занимающиеся услугами, должны отвечать на запросы клиентов. Но так как их труд является в большей степени умственным, они более гибкие. На производстве все же ключевую роль играет оборудование. Сотрудники в таких организациях сталкиваются с реальными проблемами, когда происходит замена оборудования, или когда старое выходит из строя. Многие рабочие с трудом изучают новые средства производства, что ведет зачастую к невозможности замены оборудования и потере прибыли, либо к трате очень больших ресурсов на обучение.

В обоих типах организаций есть отделы со схожими знаниями, которые находятся в обособленность от других подразделений. Почти в каждой современной организации есть отделы персонал, бухгалтерия, отдел рекламы, маркетинга и т.д. Такие отделы не являются, как правило, ключевыми, их деятельность меньше отличается друг от друга в разных компаниях. В связи с этим, при найме таких специалистов очень важен опыт работы и полученное образование, потому что при необходимом уровне знаний, организации надо будет тратить сравнительно меньше ресурсов на обучение и адаптацию сотрудников, чем при найме сотрудников на производство или в отдел по работе с клиентами. Кроме того, такие сотрудники реже являются носителями ключевых знаний, поэтому их уход не так сильно сказывается на деятельности компании. Так же подобные подразделения менее плотно связаны с другими отделами.

Знания можно сохранять в виде различных документов, независимо от деятельности компании. В ходе интервью руководители обоих типов организаций рассказали нам об опыте написания пособий для конкретных позиций. В сфере производства это были пособия не только для рабочих, занимающихся созданием конечного продукта, но так же и для инженеров, дизайнеров и рекламщиков, отвечающих за разработку мебели. Это помогло наладить процесс обучение и обеспечило сохранение знаний, которые раньше уходили их компании вместе с сотрудниками. В другой организации так же существует большое количество материалов, помогающих новым сотрудникам. Эти материалы так же включены в процесс обучения, который уже заранее прописан по сценарию для каждой позиции в организации. Причем это касается не только тех рабочих задач, которые связаны с работой на компьютере и использованием специального программного обеспечения, но так же и алгоритмов работы с заказчиками, что является более субъективной деятельностью.

Чем менее стандартизирована деятельность сотрудника, тем больше ценных знаний с его уходом может потерять компания. Для позиций, связанных со слабо стандартизированной деятельностью, требующей большой доли творческой работы и связанной с опытом такой деятельности, сложно написать пособия. Поэтому организация может потерять важные знания с уходом подобного сотрудника. Для того, чтобы предотвратить такую ситуацию, необходим постоянный процесс обучения и передачи знаний между сотрудниками. Руководитель должен заранее позаботиться о том, чтобы в его отделе не было такой ситуации, когда определенным знанием обладает только один человек. Из интервью мы узнали, что потерю знания организация может обнаружить через большой срок после ухода сотрудника. Такая ситуация может сложиться либо из-за плохой организации работы отдела, либо из-за отсутствия культуры доверия между сотрудниками, когда они боятся делиться специфическими знания, опасаясь увольнения или повышения в должности другого сотрудника.

Постоянная аттестация гарантирует мобильность и актуальность знаний. Три руководителя, участвующих в нашем исследовании, отметили важность аттестации сотрудников, как во время обучения, так и во время работы в организации. Многие знания, которые не используются постоянно, сотрудники могут забыть, что в итоге приведет к потере знаний в самой организации. Периодическая аттестация поможет освежить эти знания. Во многих государственных учреждениях аттестация так же служит мотивом для увеличения заработной платы или повышения в должности сотрудников. Руководители отмечают, что это хорошая практика и её необходимо внедрять и в коммерческие организации. Так же аттестация служит ещё одним поводом для мобильности знаний в виде общения между сотрудниками и просьбы передать знания друг другу.

Таким образом, мы видим, что в система управления знаниями необходимо в компаниях как производственного типа, так и сферы товаров и услуг. Мы считаем, что исходя из разных нужд компании, можно построить анализ системы управления знаниями в большинстве современных компаний, на основе использования нашей методики.

По итогу исследования мы выделяем следующие основные управленческие рекомендации относительно системы управления знаниями.

1. Для создания эффективной системы управления знаниями необходим определённый уровень развития неформальных отношений в организации.
2. Анализ сети знаний позволяет выявлять пробелы в знаниях сотрудников и координировать процесс обучения персонала для его устранения;
3. Для сохранения знаний в организации необходимо выявить опытных лидеров рабочих групп. Они обладают наибольшим количеством знаний, которые необходимо передать другим сотрудникам.
4. Для эффективного поиска новых знаний необходимо разбить коллектив на рабочие группы, в которых будут носители разнообразных знаний с общей теоретической базой и необходимым уровнем личного доверия

# Заключение

В данной работе мы проанализировали систему управления знаниями в коммерческой организации с применением сетевого подхода. Нашей целью была разработка и практическая апробация методики анализа системы управления знаниями в коммерческой организации. Для достижения этой цели мы рассмотрели в первой главе основные теоретические подходы к понятию управления знаниями, выделили структуру системы управления знаниями и описали её управленческие функции. Так же мы вывели понятия знаний, управления знаниями и системы управления знаниями. В качестве основного теоретического подхода были выбраны теории социального конструирования реальности, социального капитала и сетевая теория.

Во второй главе мы рассмотрели методологические принципы сетевого подхода в социологии, основываясь на классических трудах его представителей. Мы рассмотрели понятие социальной сети, описали её структуру, количественные показатели и основные параметры. Так же мы описали основные принципы проведения социометрического исследования, которое часто используется в рамках сетевого подхода.

После рассмотрения теоретических концепций мы разработали методику анализа системы управления знаниями в организации и апробировали её в одной из компаний. В методике применяются методы интервью, анкетированного опроса, социометрического опроса и построение сетей. Она была апробирована в компании ООО «Петербургский колл-центр».

По итогам нашего исследования мы можем сделать следующие эмпирические выводы: 1) чем выше плотность взаимодействия одного сотрудника с другими, тем более широкий набор профессиональных знаний он имеет; 2) сотрудники, занимающие руководящие должности, имеют более широкий набор профессиональных знаний. В заключение работы мы дали управленческие рекомендации, которые выработали на основе теоретического и эмпирического исследования.

Разработанная методика является примером того, как можно проанализировать систему управления знаниями в организации, используя сетевой подход. Мы считаем, что при определённой модификации с учётом особенностей организации, её можно использовать и в других компаниях. Этому способствует гибкость используемых методов, возможность сужения и расширения объекта исследования, сочетание качественных и количественных методов анализа данных.

# Литература и источники

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Экономика – М.; 1989.
2. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания – М.: “Медиум”, 1995.

Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. М.: ГИППО, 2008.

1. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал/ Пер. с англ. под. ред. Л.Н. Ковалик.— СПб: Питер, 2001.
2. Девятков В.В. Системы искусственного интеллекта. – М.: Изд. МГТУ им. Баумана, 2001.

Дюркгейм Э. Метод социологии. Киев; Харьков, 1899.

Ильин В. И. Драматургия качественного полевого исследования. – Спб.: Интерсоцис, 2006.

Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество, культура. – СПб: ГУ ВШЭ, 2000.

Князева Е. И. Сетевая теория в современной социологии. Социология № 2. 2006.

1. МакКлелланд Д. Концепция компетенций/ Пер. с англ. М.: HIPPO, 2005.

Мальцева Д. В. Сетевой подход в социологии: генезис идей, современное состояние и возможности применения. М., 2014.

1. Мангейм К. Идеология и утопия. М.,1994.

Маркс К., Энгельс Ф. Немецкая идеология // Собр. соч., изд. 2, т. 3. — М.: Политиздат, 1955.

1. Маслоу А.. Г. Мотивация и личность . PSYLIB, 2004.
2. Мильнер Б. З. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2000.
3. Подопригора М. Г. Организационное поведение. – Таганрог: Издательство ТТИ ЮФУ, 2008.

Поппер К. Р. Объективное знание. Эволюционный подход. Пер. с англ. Д.Г.Лахути. Отв. ред. В.Н.Садовский.—М.: Эдиториал УРСС, 2002 г.

1. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие, реализация. – М., «Когито-центр», 2002.

Рассел Б. Человеческое познание, его сферы и границы. – Киев: Ника-Центр, 2001.

Райс-Джонстон У. Тактический менеджмент. – СПб.: Питер, 2001.

Alfred Schuf: Collected Papers Vol I. – The Hague Nijhoft, 1962.

Barnes B. Interests and the growth of knowledge. New-York: Routledge, 2015

1. Dubois. D. Competency-based human resources management. AMACOM, 2004
2. Figueroa A. Growth, Employment, Inequality and the Environment. New-York, 2015.

King R. William. Knowledge Management and Organizational Learning. Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh, 2002.

1. Levin G., LeRoy W. Program management complexity. A competency model. 2011.

Mccarthy E. Knowledge as culture. New-York: Routledge, 1996.

Neef Dale. Managing corporate reputation and risk. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 1959.

1. Soda G., Zaheer A. A network perspective on organizational architecture: performance effects of the interplay of formal and informal organization. Strat. Mgmt. J., 33, 2012.
2. Wellman B. Network Analysis: Some Basic Principles. Sociological Theory. Vol. 1. 1983.

**Сборники**

1. Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина, Т.5, № 4. 2011.
2. Материалы Международной научно-практической конференции РАБО-CEUME — М., 2005.
3. Общество. Среда. Развитие. Выпуск №3, 2010.
4. Развитие человеческого потенциала системы высшего образования: проблемы и пути решения: Сборник докладов V международной научно-практической конференции. – Биробиджан, 2013.
5. Современная западная социология науки. Критический анализ. – М. :Наука, 1988.
6. Экономическая социология. Т. 10. No 4. Сентябрь, 2009
7. Экономическая социология. Том 6. №3. Май 2005.
8. Электронный журнал «Психологическая наука и образование», №5, 2010.
9. Journal of Organizational Behavior. John Wiley & Sons, Ltd, 2007.
10. Human resource development quarterly vol. 9. no 2 , 1998.
11. Journal of the American society for information science and technology. ASIS&T, 2013.

**Учебники**

Градосельская В. Г. Сетевые измерения в социологии: учебное пособие. М., «Новый учебник», 2004.

1. Маклаков А. Г. Общая психология — СПб: Питер, 2001.
2. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник – М.: «Финпресс», 2004.
3. Реале Дж., Антисери Д. История философии. Т. III Гл. 16, СПб., 1996.
4. Социология управления: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования; под ред. А. Ф. Борисова – М.: Издательский центр «Академия», 2014.

Философия науки. Учебное пособие/Под редакцией Липкина А. И. – М.: ЭКСМО, 2007.

Хрестоматия по современной западной социологии второй половины ХХ века//Под ред. Г.Е. Зборовского, Екатеринбург, 1996.

**Статьи из сборников**

1. Белякова Г.Я., Сумина Е.В. Ключевые компетенции как основа устойчивого конкурентного преимущества предприятия// Электронный журнал «Исследовано в России»

Бурдьё П. Формы капитала//Экономическая социология. Том 6. №3. Май 2005.

Воронкин А. С. Социальные сети: эволюция, структура, анализ/Журнал «Образовательные технологии и общество, №1, том 17, 2014.

1. Горляков П. Ю. Понятие компетентности и особенности профессионально-ориентированному обучению иностранному языку // Общество. Среда. Развитие. Выпуск №3, 2010.
2. Городнова А. А. Компетенции современного российского менеджера//Материалы Международной научно-практической конференции РАБО-CEUME — М., 2005.

Грановеттер М. Сила слабых связей//Экономическая социология. Т. 10. No 4. Сентябрь, 2009.

Мирская Е. З. Р. Мертон и его концепция социологии науки. // Современная западная социология науки. Критический анализ. – М. :Наука, 1988.

1. Камалетдинова А. Б. Управленческие компетенции руководителя как фактор создания конкурентного преимущества организации//Электронный журнал «Психологическая наука и образование», №5, 2010.

Кудрявцева Е.И. Корпоративная эффективность менеджеров как задача скрининга компетенций в системе работы с управленческим резервом // Развитие человеческого потенциала системы высшего образования: проблемы и пути решения: Сборник докладов V международной научно-практической конференции. – Биробиджан, 2013.

1. Кудрявцева Е.И.. Методологические проблемы применения моделей компетенций//Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С.Пушкина, Т.5, № 4. 2011.

Brown S., Dennis A., Burley D., Arling P. Knowledge Sharing and Knowledge Management System Avoidance: The Role of Knowledge Type and the Social Network in Bypassing an Organizational Knowledge Management System//Journal of the American society for information science and technology. ASIS&T, 2013.

Dyer H. Jeffrey, Nobeoka Kentaro. Creating and managing a high performance knowledge-sharing network// Strategic Management Journal, 2000.

1. Fevd J. Van dev Krogt. Learning Network Theory: The Tension Between Learning Systems and Work Systems in Organizations//Human resource development quarterly vol. 9. no 2 , Summer 1998.
2. Hossein J. M., Sawyer S. Theorizing on the Take-Up of Social Technologies, Organizational Policies and Norms, and Consultants’ Knowledge-Sharing Practices// Journal of the association for information science and technology, 66, 2015.

Martin B. Information Management and Systems// Annual Review of Information Science and Technology

1. Sitlington H. Knowledge sharing: implications for downsizing and restructuring outcomes in Australian organizations// Asia Pacific Journal of Human Resources (2012) 50
2. Wang H., Zhao J, Li Y., Li C. Network centrality, organizational innovation, and performance: A meta-analysis// Canadian Journal of Administrative Sciences, 2015.
3. Wong S. Task knowledge overlap and knowledge variety: the role of advice network structures and impact on group effectiveness//Journal of Organizational Behavior. John Wiley & Sons, Ltd., 2007.

**Электронные источники**

1. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. Интернет-ресурс. URL-адрес: http://skepdic.ru/wp-content/uploads/2013/05/Berger\_Lukman\_\_Sotcialnoe\_konstruirovanie\_realnosti\_Skepdic.ru\_.pdf (дата обращения 12.02.2016)
2. Духнич Ю. Управление знаниями. Интернет-ресурс. URL-адрес http://www.smart-edu.com/upravlenie-znaniyami.html (дата обращения 23.08.2015)
3. Дюркгейм Э. Метод социологии. Интернет-ресурс. URL-адрес: http://modernlib.ru/books/dyurkgeym\_emil/metod\_sociologii/read/ (дата обращения 14.08.2015)
4. Маркс К. Экономическо-философские рукописи 1844 года. Интернет-ресурс. URL-адрес http://www.souz.info/library/marx/1844works.htm#\_edn2 (дата обращения – 10.02.2016)

# Приложение 1. Количественные показатели социальной сети.

Плотность сети:  
, где N – количество связей в сети. g – число вершин графа.

Стандартизированная степень центральности:

, где – центральность графа, – степень центральности актора, - максимальная степень центральности актора для данного графа.

Стандартизированная плотность центральности:

, где – плотность центральности актора, – количество связей между акторами .

Стандартизированный показатель центральности как посредничества:

, где – максимально возможное количество связей между вершинами.

# Приложение 2. Программа исследования.

1. Методологический раздел

Тема: Социологический анализ системы управления знаниями с применением сетевого подхода (на примере анализа организации ООО «Петербургский колл-центр»).

Объект исследования – Система управления знаниями в организации ООО «Петербургский колл-центр».

Предмет исследования – Социальные сети и сети знаний в организации ООО «Петербургский колл-центр».

Цель исследования – Проанализировать систему управления знаниями в организации ООО «Петербургский колл-центр».

Цель интервью – получить информацию о следующих вопросах:

* Организационная культура компании;
* Виды профессиональных знаний в компании;
* Организация процессов:
  + Поиска знаний;
  + Распределения знаний;
  + Сохранения знаний.

Цель анкетированного опроса – выявить социальные сети и сети знаний в организации.

Цель социометрии – проанализировать социальную сеть по параметрам уровня доверия и развития неформальных отношений (на примере отдела по работе с клиентами)

Задачи исследования:

* Описать организационную структуру организации;
* Классифицировать виды профессиональных знаний в организации;
* Проанализировать сети знаний между элементами структуры организации (между отделами);
* Проанализировать влияние характеристик социальных сетей формальных и неформальных отношений на процессы управления знаниями на примере одного их элементов структуры организации;
* Диагностировать основные проблемы в системе управления знаниями в организации;
* Выработать рекомендации по улучшению системы управления знаниями.

Гипотезы:

* Руководители отдельных элементов структуры организации обладают наибольшим количеством профессиональных знаний организации (то есть максимальное пересечение сетей знаний у них);
* Для распределения знаний внутри элементов структуры организации необходим определённый уровень доверия между сотрудниками;
* Для распределения знаний внутри элементов структуры организации необходим определённый уровень развития неформальных отношений между сотрудниками;
* Организация процесса сохранения знаний ограничивает возможность потери знаний при уходе сотрудника из организации;
* Чем больше стаж работы сотрудника в организации, тем большим количеством знаний он обладает;
* Количество знаний отдельного сотрудника увеличивается за счёт контакта с представителями других элементов структуры организации.

Операционализация понятий:

Профессиональные знания – определённые факты, суждения, убеждения, признанные достоверными в организации, доступные, способные передаваться от сотрудника к сотруднику и позволяющие выполнять рабочие задачи.

Система управления знаниями - комплекс мер, принимаемый организацией для формирования процесса управления знаниями.

2. Организационно-методический раздел

Методы исследования:

* Экспертное интервью;
* Анкетированный опрос;
* Социометрическое исследование;
* Статистический анализ с использованием ПО SPSS;
* Качественный анализ социальных сетей в программе UCINET.

Выборка: стратифицированная вероятностная. Генеральная совокупность (все сотрудники) была разбить на группы – подразделения организации. В этих группах сотрудники выбирались случайным образом.

Этапы методики исследования:

1. Проведение экспертного интервью с руководителем;
2. Проведение анкетирования сотрудников организации;
3. Проведение социометрического анкетирования одного из подразделений;
4. Построение и анализ социальных сетей организации.

# Приложение 3. Анкета для опроса персонала.

Здравствуйте! Спасибо, что согласились принять участие в нашем анкетировании. Мы занимаемся исследованием системы управления знаний в организации «ООО Петербургский колл-центр». Анкетирование анонимное, проводится в научно-исследовательских целях, данные не будут публиковаться в СМИ

Укажите, пожалуйста:

Вашу должность: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Отдел, в котором Вы работаете (в соответствии с нашей классификацией) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Стаж работы в данной организации: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Вопросы**

1. Выберите, пожалуйста, отделы, с которыми Вы взаимодействуйте **при решении профессиональных задач** (можно выбрать **неограниченное** количество вариантов ответов). Возле выбранных отделов **напишите число, соответствующее частоте Вашего взаимодействия**.

1 – Один или несколько раз в **день**, 2 – Один или несколько раз в **неделю**, 3 – Один или несколько раз в **месяц**, 4 – Реже, чем раз в месяц

* Отдел продаж\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* Отдел проектов\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* Отдел бухгалтерии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* Отдел IT\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* Отдел АХО\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* Операторский отдел\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* Отдел персонала\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Выберите, пожалуйста, какие профессиональные знания Вы используйте **в решении рабочих задач** (можно выбрать **неограниченное** количество ответов). **Отметьте, пожалуйста**, рядом с выбранными знаниями **цифрой «2»** те, которые вы используете **постоянно** (не реже 3-4 раз в неделю) и **цифрой «1»** те, которыми Вы **обладаете**, но используете **не так часто**.

* AO
* AO 1\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* PR
* PR 1\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* SP
* SP 1\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* IN
* IN 1\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Большое Спасибо за Ваши ответы!**

# Приложение 4. Анкета для социометрического исследования.

Анкетирование проводится в научно-исследовательских целях, данные и результаты не будут публиковаться в СМИ. В связи с целью исследования, **анкетирование не анонимное, просим обязательно указать Ваше имя**. В вопросах так же будут указаны имена Ваших коллег, но в целях сохранения анонимности, при дальнейшей обработке данных **все имена будут засекречены**.

**Правила**. Целью социометрического исследования является анализ отношений внутри коллектива. Вам будет предложено несколько вопросов. Ответом на каждый из них является выбор среди Ваших коллег. В каждом вопросе **ограниченное количество ответов, которое указано в скобках**. Для избежания конфликтных ситуация просим Вас не обсуждать с коллегами проводимое исследование.

Укажите Ваше имя и фамилию: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Вопросы**

1. Представьте, что у Вас возникли проблемы **при решении рабочей задачи**, и Вам нужна помощь опытного сотрудника. К кому из ваших коллег Вы бы обратились за помощью? (можно выбрать **только один** вариант ответа)

* N1
* N2
* N3
* N4
* N5
* N6
* N7
* N8…

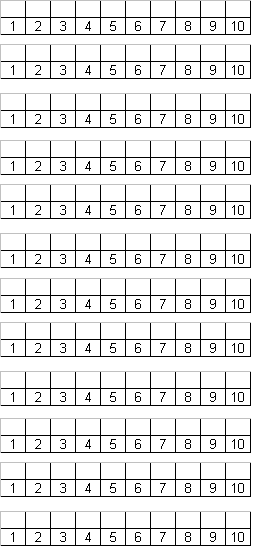
2. Представьте, что заказчик подарил для Вас и двух Ваших коллег три билета в зону отдыха на выходные. Кого из Ваших коллег Вы бы пригласили с собой? (можно выбрать **не более двух** вариантов ответа)

* N1
* N2
* N3
* N4
* N5
* N6
* N7
* N8…

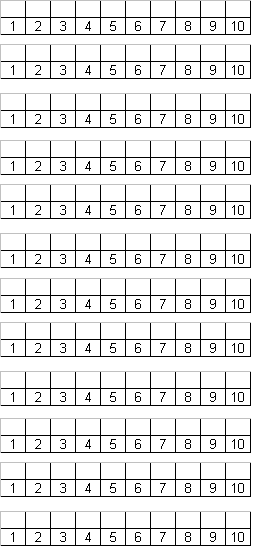
3. Представьте, что Вам поручено объёмное рабочее задание, с которым Вы не справитесь в одиночку. Задание очень важное, поэтому руководитель разрешил Вам попросить помощь двух сотрудников. С кем Вы бы стали выполнять это задание? (можно выбрать **не более двух** вариантов ответа)

* N1
* N2
* N3
* N4
* N5
* N6
* N7
* N8…

4. Оцените Ваш уровень доверия к коллегам **при решении рабочих задач**. Возле каждого сотрудника отметьте уровень доверия по 10-балльной шкале, где 1 – абсолютно не доверяю, 10 – абсолютно доверяю.

* 1
* 2
* 3
* 4
* 5
* 6
* 7
* 8
* 9
* 10
* 11
* 12

5. Оцените Ваш уровень доверия к коллегам **в вопросах личного характера**. Возле каждого сотрудника отметьте уровень доверия по 10-балльной шкале, где 1 – абсолютно не доверяю, 10 – абсолютно доверяю.

* 1
* 2
* 3
* 4
* 5
* 6
* 7
* 8
* 9
* 10
* 11
* 12

**Спасибо за Ваши ответы!**

# Приложение 5. Таблицы количественных коэффициентов

|  |  |
| --- | --- |
| Отдел | Среднее |
| Agents | 1,608 |
| HR | 1,500 |
| IT | 3,667 |
| Mechanic | 5,000 |
| Projects | 2,992 |
| Sales | 1,233 |
| Итого | 2,361 |

Табл. 2. Средний стаж работы по отделам

|  |  |
| --- | --- |
| Корреляция | Плотность Взаимодействий |
| Стаж | 0,307 |

Таб. 3. Зависимость плотности взаимодействия с другими отделами от стажа работы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Корреляции | Сумма Знаний | |
| Стаж | 0,203 |

Табл. 4. Зависимость количества знаний от стажа

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Плотность | Account | Agents | HR | IT | Mechanic | Projects | Sales | Средняя |
| Account |  |  |  |  |  |  |  | 0 |
| Agents | 0,67 | 4 | 0,42 | 1 | 0,17 | 2,67 | 0,17 | 1,3 |
| HR | 3,5 | 4 | 4 | 1,5 | 2,5 | 2,5 | 1 | 2,714286 |
| IT | 2,33 | 1,67 | 1,67 | 4 | 2,33 | 3,67 | 3,33 | 2,714286 |
| Mechanic | 1 | 1 |  | 2 | 4 |  |  | 1,142857 |
| Projects | 2,67 | 3,42 | 1,92 | 3,58 | 1,17 | 4 | 2,92 | 2,811429 |
| Sales | 2,33 | 2,67 | 2 | 2,33 | 2 | 3,33 | 2,67 | 2,475714 |

Табл. 5. Плотность взаимодействия между отделами

|  |  |
| --- | --- |
| Корреляции | Плотность Взаимодействий |
| Сумма Знаний | 0,55 |

Табл. 6. Зависимость количества знаний от плотности взаимодействия с другими отделами

|  |  |
| --- | --- |
| Отдел | Сумма Знаний |
| Agents | 20,67 |
| HR | 12,5 |
| IT | 18 |
| Mechanic | 10 |
| Projects | 33,17 |
| Sales | 25 |

Табл. 7. Среднее количество знаний в каждом отделе

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Профессиональное доверие | | | | | | | | | | | | |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| N | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 |
| Среднее | 9,09 | 8 | 8,72 | 8,09 | 9,09 | 7,45 | 5,45 | 9 | 8,73 | 8,64 | 9,64 | 9,54 |

Табл. 8. Средний уровень профессионального доверия к сотруднику

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Личное доверие | | | | | | | | | | | | |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| N | 10 | 10 | 10 | 10 | 11 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Среднее | 5,3 | 5,5 | 5,1 | 4,7 | 6 | 5,6 | 3,6 | 6,6 | 6,3 | 6,4 | 6,2 | 7,2 |

Табл. 9. Средний уровень личного доверия к сотруднику

# Приложение 6. Транскрипт экспертного интервью

Гайд Интервью

**Вводная часть**. Благодарность за участие, раскрытие понятия профессиональных знаний.

***Блок 1. Вопросы об организации системы управления знаниями и об организационной культуре***.

1. Раскрытие понятия системы управления знаниями;
2. Организационная культура компании. Уровень доверия между сотрудниками.

***Блок 2. Вопросы о видах знаний в организации***

1. Классификация основных видов знаний в организации;
2. Специфические знания в организации;
3. Знания руководителей, как ими можно делиться.

***Блок 3. Вопросы о процессах управления знаниями.***

1. Процесс разработки нового знания;
2. Поиск новых сотрудников. Наиболее ценные знания в них;
3. Трудности в создании и поиске нового знания;
4. Организация процесса обучения;
5. Распределение знаний через личные контакты сотрудников;
6. Сохранение знаний при уходе сотрудников;
7. Методические пособия в организации.

**Заключительная часть.** Благодарность за участие.Уточнение стажа работы в организации. Сравнение системы управления знаниями с другими организациями.

Интервью №1 с руководителем отдела персонала

*Здравствуйте, Марина. Спасибо, за то, что согласились ответить на несколько вопросов интересующих меня. Я занимаюсь исследованием системы управления знаниями в организации на примере организации "Петербургский колл-центр". Я была бы рада, если бы вы ответили на несколько вопросов, потому что я хотела бы получить важную информацию, которая необходима для моего дальнейшего исследования. Для начала обозначу, мы будем говорить о знаниях, имея в виду профессиональные знания. В своем исследовании я под этим понимаю следующее: это определенные факты, суждения, убеждения, признанные достоверным в данной организации, доступные, способные передаваться от сотрудника к сотруднику и позволяющие выполнять рабочие задачи. То есть мы сюда не включаем умения и навыки, не включаем знания, полученные человеком в процессе обучения и так же не включаем сюда личностные характеристики, его черты характера и способности. У нас будет три блока вопросов. Первый блок касается в целом системы управления знаниями, и поэтому мой первый вопрос - скажите пожалуйста, знакомо ли Вам такое понятие как система управления знаниями и что Вы лично под этим понимаете?*

*Марина:* Мне, к сожалению, это понятие пока не знакомо, я могу только догадываться, когда слышу, что под этим подразумевается. И, в общем-то так как знания это термин общепринятый, то можно догадываться, что в рамках организации речь действительно идет об информации, которая актуальна для компании, для ее бизнес процессов, и которую осваивают новые сотрудники. Так, чтобы применять ее в работе, как-то использовать и произносить, такого опыта у меня ещё не было.

*Хорошо, спасибо. Тогда такой вопрос: согласно гипотезе моего исследования, для того, чтобы хорошо функционировала система управления знаниями, в организации необходима определенная культура, и эта культура должна подразумевать под собой во-первых доверительные отношения между сотрудниками, которые позволяют создавать такие условия, чтобы сотрудники сами обменивались знаниями, то есть чтобы не нужно было при этом каждый раз вмешательство руководства. Вот скажите пожалуйста, как вы считаете, как в Вашей организации с этим обстоит дело?*

*Марина:* Я бы хотела в теории сказать о том, что доверительные отношения действительно этому способствуют и я так понимаю, что Вы здесь подразумеваете их как один из вариантов передачи знаний. В любом случае, это не единственный канал, из которого сотрудники получают его. В таком случае, в нашей компании, могу сказать, что люди очень открыты ко взаимовыручке. Так как в моем отделе не так много человек, в других же подразделениях, куда мы подбираем специалистов, людей, которых адаптируют, достаточно много, помимо их основного руководителя, либо куратора. И, насколько я знаю, так как это на уровне регламентов никак не возможно прописать, но, насколько я знаю, на уровне личного взаимодействия, у нас чрезвычайно открытые сотрудники к помощи. И доверие - здесь не то, что есть какое-то личное доверие, - которое ведёт к тому, что довольно легко обмениваться информацией при этом. Здесь думаю, это такое профессиональное доверие, когда сотрудник понимает, что он получит необходимую помощь, и он понимает, что даже если он обратиться не к человеку, который конкретно назначен ему помогать, он эту информацию получит. Поэтому да, эти доверительные отношения идут как от работы с персоналом по тому, какими наставниками нужно быть, заканчивая уже личным, открытым коллективом. Вот, в принципе, такими человеческими качествами, которые способствуют тому, что мы скорее поможем, чем придумаем причины, как не помогать и как какую-то информацию скрыть. Я уверена, что в ответ это порождает и такое же поведение у человека, который там изначально какими-то знаниями не владел, и, постепенно запоминает то, как сотрудники были когда-то открыты к помощи, так и он, в свою очередь, не будет уже от них скрывать что-то.

*Это очень здорово. Тогда хотелось бы перейти ко второму блоку, он называется "вопросы о видах знания в организации". Для моего дальнейшего исследования очень важно классифицировать знания в Вашей организации каким-нибудь образом и поэтому я хотела бы в первую очередь у Вас спросить, какие Вы можете выделить виды знаний в организации? Может, каким-нибудь их классификация, например в связи с отделами?*

*Марина:* Ну для меня это всё начинается с графика адаптации, по сути, для меня эта такая схема, по которой новый сотрудник получает знания. Если я отвечаю в большей части за новых сотрудников, я слежу за их развитием, но уже меньше, я уже в это меньше вникаю. По началу, у сотрудников есть график адаптации. По мне, так информация начинается ещё с момента собеседования, ещё с момента размещения вакансии в интернете и с момента, когда мы даем какие-то ссылки на наши сайты, где уже кандидат может частично стать частью нашего коллектива, изучая то, как мы работаем. Далее это уже основная информация, которую мы преподносим на собеседовании, это основная информация - вот уже блок особый в графике адаптации сотрудника, который приходит к нам. Это первичное обучение в компании, для меня, такой, первичный блок, который сотрудники новые узнают. Это в меньшей степени касается конкретных его профессиональных моментов, больше касается системы взаимодействия в самой компании. Это обучение проходят и офисные сотрудники, и операторы. Начинается все от разъяснения структуры компании. Далее, это работа с нашими нормативными внутренними правилами, это работа уже и с нормативными принятыми законами работы здесь. И, далее, экскурсия по компании, то есть это уже такое географическое знакомство с нами. После этого, я знаю, что любые сотрудники, для меня это, честно говоря, очень большая ценность, что все сотрудники, вне зависимости от того, будут ли они с этим сталкиваться, изучают все бизнес процессы, в других отделах в том числе. Это проходила и я, когда пришла, это проходят все сотрудники. Для меня это уже профессиональные знания, то есть, это можно назвать первым блоком - это теоретические знания о компании, второй блок - это в принципе профессиональные знания, и это уже профессиональные знания, которые будут актуальны в работе, то есть в самом отделе. Вот не знаю, как их назвать, но я думаю, Вы понимаете, о чем я говорю. Теоретические знания сотрудников - сотрудник, в любом случае, знакомится со всеми подразделениями, изучает программы, с которыми они работают, изучает их системы, хотя, возможно, он с ними потом не столкнется, но это очень сильную лепту внесет в его в принципе восприятие, отношение к компании, и создаст в его сознании такую систему функционирования компании, то есть это не будут какие-то зазубренные знания по каждому отделу, что сказать и как они работают, а он воочию всё это увидит и лишних вопросов может даже потом не возникнуть. Если мы говорим о сотруднике колл-центра, он, допустим, в любом случае пробует себя на позиции оператора, хотя бы на один день и даже если он звонить потом никогда не будет. Если говорить о менеджерах проектов, они, в любом случае, изучают как мы подбираем операторов, хотя, по сути, подбирать операторов они никогда не будут. По мне, это очень важная часть профессиональных знаний, которая как раз сказывается на системном восприятии бизнес процессов здесь. И далее это уже профессиональные моменты, как правило, структурно мы об этом рассказываем, постепенно стараемся их внедрить с помощью тестовых заданий для того, чтобы сотрудник на своем опыте смягчения быстро их освоить. Наверно, так бы я их разделила между собой.

*Спасибо большое, очень хорошая классификация. Думаю, она мне очень поможет. Хорошо, тогда у меня ещё вот такой вопрос: как Вы читаете, есть ли в каких-то отделах, или у каких-то особых людей, которые занимают, может быть, более высокие должности, какие то специфическими знания? В частности, есть ли у Вас? И вот допустим, если Вы обладаете какими-то специфическими знанием, как Вы решаете, можно ли с кем-то им поделиться, или Вы предпочитаете оставить его при себе?*

*Марина:* Всё-таки я начала путаться в понятиях, мы сейчас говорим о знаниях, открыл связаны с актуальной информацией в компании, либо о каких-то навыках или о какой-то теоретический информации, которую я здесь приобретаю здесь, касательно своей работы? Вот об этом, да?

*Мы говорим об актуальных для деятельности компании знаниях.*

*Марина:* Хорошо. Я бы здесь выделила какие-то знания о том, что в компании происходит. Иногда это может быть какая-то закрытая информация, если она, во-первых, не утверждена, или касается каких-то таких глобальных процессов. Потом мы это выносим на общие уровень, но до какого-то момента эта информация закрыта. Если говорить о каком-то знании, умении, да, умении как-то работать с персоналом, в моем случае, в любом варианте я этой информацией делюсь. Это важно хотя бы для таких случаев, когда я отсутствую, когда я нахожусь в отпуске. Лично в нашем отделе, мы являемся все взаимозаменяемыми. Не на сто процентов, но если, допустим, взять все знания, которые есть у меня, половина, большую часть из них могут сделать мои коллеги. И какая-то ещё такая более сложная часть, половину из нее знает одна моя коллега, половину другая. То есть мы, в любом случае, сможем друг другу в этом плане помочь. Вот. Внутри нашей компании, в других каких-то отделах, есть такие узкопрофессиональные знания, им нет смысла учить новичков из других отделов. Я знаю, что их делят, что ими делятся и что у нас информация достаточно прозрачная. Более того, мы с радостью рассматривается сотрудников, который, ну, хочет обладать какими-то новыми знаниями при смене позиции, например. Здесь тоже скрываться от кого-то что-то не будет. Как правило, все решения, которые принимаются, или все задачи, которые мне даются, они тоже подкрепляются определенной информацией. То есть я не просто получаю задание, связанное с тем, что нам нужно что-то сделать, мне обязательно дают какую-то информативно справку о том, почему так происходит, какие у нас планы, что будет дальше и свободна ли я. Если я правильно поняла вопрос.

*Вы правильно поняли вопрос, спасибо большое. Перейдем к третьему блоку, он называется вопросы о процессах управления знаниями. В своем исследовании, соответственно выделяются три важнейших, на мой взгляд, процесса в системе управления знаниями, это получение знаний, распределены и сохранение. Мне хотелось бы задать Вам пару вопросов о каждом из этих процессов. Начнем с первого - получение знаний. Туда входят во-первых, поиск нового сотрудника с необходимыми знаниями, возможно это могут быть специфические знания для решения какой-то срочной задачи. Либо это может быть получение нового знания в рамках организации, то есть, например, когда она сталкивается с ранее неизвестными проблемами и нужно придумать какое-то решение. Так как Вы работаете в отделе персонала, то хотелось бы в первую очередь спросить о поиске новых сотрудников. Вот какие знания наиболее цены в новом сотрудники, с Вашей точки зрения для вашей организации?*

*Марина:* Ну очень, очень конечно это все индивидуально, для каждого отдела, в особенности, и для каждой позиции. Мы действительно, когда ищем сотрудников, когда у нас есть там кого-то повысить, кого-то найти извне, это где-то обычно 50/50. И нам очень радостно всегда найти кого-то, у кого будет свежий взгляд. Вот. Знания, возможно, из похожей или смежной сферы, из похожих бизнес процессов, но другая сфера, например. Да, если мы ищем менеджеров проектов, нам всегда было очень интересно найти специалиста именно из ивент -менеджмента, хотя для нас это всё-таки с мероприятиями связано меньше, но сами бизнес процессы у сотрудника были такие, но сфера другая. а, в принципе, для многих отделов, конечно, это знания я из других колл-центров. Порой они не наложимы, к сожалению, на наш опыт, иногда даже самим сотрудникам сложно там из одной системы перейти в другую. Опять же из одной системы знаний переключится на другую. Но это для нас в том числе важно. Если мы не говорим о навыках, то, вероятнее всего, все. И разумеется, если мы говорим о сотрудниках, которые занимаются привлечением клиентов, то здесь уже знания каких-то клиентских баз, знания специфики работ других компаний, в которых он работал в предыдущие разы, его умения работать с разными контингентом людей, вот это у нас актуально как для менеджеров проектов, так и для менеджеров по продажам. Это, скорее всего, он выносит из предыдущего опыта, вот эти вот тонкости взаимодействия в бизнесе, вот это знание для нас очень важно. Без него, чаще всего, мы на такие позиции людей вряд ли будем брать, потому что это только с опытом можно постичь. Даже если мы напишем книгу о том, как в бизнесе нужно взаимодействовать, мы скорее всего его так не научим. Все остальное, что я могла бы сказать, это всё-таки относится к его личным знаниям, структурные и систематическим мышлением, я думаю, это уже так.

*Да, Вы правы, это уже не совсем моя тематика. А что насчет получения нового знания в организации? Может быть Вы знаете какие-то трудности, проблемы, с которыми сталкивается компания в этом процессе?*

*Марина:* Бывает, что мы, конечно прибегает к предыдущему опыту коллег, если он у них был. Если мы сталкиваемся с какой-то проблемой, мы начинаем вспоминать похожие ситуации, с которыми они сталкивались в предыдущих организациях. Если нет, можем обратиться к внешнем, но, чаще всего, знакомым, допустим, коллегам из этой же сферы, которые, возможно, сталкивались с такой же проблемой. Либо мы полагается уже на логику и здравый смысл. Лично я в своей работе, если сталкиваюсь с какой-то нестандартный проблемой, я спрашиваю у сотрудника, который мне передал дела, либо спрашиваю у своих коллег, у своих друзей, которые работают в такой же сфере. Либо, смотрю в интернете. Если это касается, там, особенности заполнения документов, я знаю, что наши бухгалтеры, допустим, к этому обращаются, потому что это связано, в общем-то с такими стандартизированными вопросами. Я знаю, что в работе с клиентами, в работе с операторских центром, операторского центра, эти ситуации могут быть настолько индивидуальны, что, единственное, что мы можем, это идти путем здравого смысла. Ну или предыдущего опыта, который уже здесь был.

*Хорошо, это мне понятно. Второй вопрос у меня распределены знаний, которое включается в себя ну вот один вопрос мы уже обсудили насчет того, как свободно сотрудники делятся друг с другом. И второй, собственно, аспект, это обучение персонала. Вы, в принципе, уже немного рассказывали про обучение, но можно еще раз структурировать, как организовано в компании обучение персонала?*

*Марина:* Да. В разных отделах это происходит по-разному. Как я уже говорила, это происходит по графику адаптации. Мне очень интересно, что во многих отделах сотрудники получают тестовые задания от других своих коллег. Это могут быть их и руководители, и, в общем-то, параллельные коллеги. Задания эти связаны с этапами работы над проектом, или в операторских центре, и, с помощью этих заданий мы, во-первых, наращивает его опыт, во-вторых, можем быстро посмотреть, насколько он его усвоил. Вот именно в отделе по работе с клиентами, чаще всего, именно это проходит. Сотрудники получают достаточно большой пласт информации в первые дни, это уже больше с руководителем, и в последствии они получают пробные задания от своих коллег. Если говорить об операторских центре, то здесь больше связано с освоением основ работы центра. Они пробуют себя в разных направлениях, изучают регламенты и инструкции. Здесь меньше дают заданий, здесь больше с практикой связано, с работой оператора, с работой старшего смены, с работой как раз по взаимодействию с коллегами. Вот, здесь эта адаптация происходит таким образом. Понятно, в каких-то специфическими отделах, узко специализированных, где мы берем человека с конкретным опытом и для конкретных задач - IT отдел, бухгалтерия, то здесь мы максимально быстро стараемся внедрить сотрудника в работу, и он по стандартной схеме, теория и немного практики. Потому что здесь мы меньше времени тратим на то, чтобы включить его в автономную работу, потому что ему эта специфика уже абсолютно знакома. Здесь ничего нового для него нет. А так, как правило, адаптация занимает от двух дней, когда сотрудник еще, ну сотрудником его назвать сложно, он пока занимается обучением, две недели. Если это сложная позиция, это может даже до месяца дойти.

*Хорошо, спасибо большое. И третий этап это сохранение знаний. Туда я тоже включаю два важных аспекта с моей точки зрения. Первый он касается каких-то методических пособий, к которым может обратиться сотрудник в случае появления каких-то трудностей, чтобы, например, не беспокоить коллег, либо если он просто хочет повторить полученную информацию. Я так поняла, что вот в Вашей организации есть такие методические пособия различные?*

*Марина:* Да, у нас достаточно много их есть, и в отделе персонала у нас есть небольшая библиотека, больше по психологии, по отбору сотрудников и по организации процесса продаж. Есть в отделе по работе с клиентами библиотека тоже из разных абсолютно сфер. В нее могут обратиться наши сотрудники, мы о ней рассказываем при приеме на работу. Так же, лично у меня в отделе персонала, что касается знаний на эту тему, это тоже методические пособия с разных тренингов. Когда я делала уборку в кабинете не так давно, я их все оставила на случай, если придется к ним обратиться. Ну я думаю к сфере сохранения знаний лично я отнесла бы наши пособия для операторов. Мы в какой-то момент пришли к тому, что в сложных технических сферах им порой разобраться достаточно сложно, поэтому у нас есть образцы материалов, образцы упаковки, будь то дворники, будь то шины, у нас есть, потому что операторам в теории визуально очень сложно это объяснить без знания предмета. Так же у нас есть свой портал, мы так же о нем рассказываем при приеме на работу. Это портал по очень многим информационных темам это и теоретические знания, информации там очень, очень много. И сотрудник может в любой момент к ней обратиться.

*Это очень здорово, что есть такое в организации. Хорошо, тогда второй аспект сохранения знаний это на мой взгляд одна из наибольших проблем в системе управления знаниями, это потеря знаний при уходе ценного сотрудника. То есть вот есть ли у вас в организации какие-то методы борьбы с этим, то есть стараетесь ли Вы как-то сохранить его знания в каких-то опять же может методических пособиях, или передать их другим коллегам, чтобы не сложилось такой ситуации, чтобы сотрудник ушел, никому ничего не рассказал и потом мы сталкиваемся с проблемами, которые никто не может решить?*

*Марина:* Да, как я уже сказала, мы все являемся взаимозаменяемыми, потому что мы все уходим в отпуск, болеем, у нас нет такого, что на похожих позициях находятся много человек, поэтому, как правило, все знания у нас, всеми знаниями владеет кто-то. Мы очень открыты к делегированию, то есть по сути, если уходит руководитель отдела, его заместитель может проконсультировать по всем вопросам. И по мне так нет каких-то уникальных знаний, о которых не осведомлены другие сотрудники и при там уходе долгосрочном или кратковременном они будут навсегда утеряны. Вот мы именно путем того, что обучаем одной и той же информации нескольких человек параллельно, такие случаи как раз это заранее исключаем.

*Ясно, это тоже очень здорово, что вы так делаете. Да, спасибо большое за Ваши ответы, в конце мне хотелось бы во-первых уточнить Ваш стаж работы в данной организации?*

*Марина:* Я работаю чуть больше полугода.

*Хорошо, и в конце вам хотелось бы такой вопрос задать. Вы же наверняка работали на похожих позициях в других организациях. Можете ли Вы выделить какие-то достоинства и недостатки организации Вашей по сравнению с другими именно в вопросе системы управления знаниями?*

*Марина:* Ну если вот опять же график адаптации по которому сотрудник обучается теории взять, то в компании, в которой я в прошлые годы работала, эти графики адаптации были далеко не во всех отделах. В общем-то, сама адаптация сотрудников и обучение проходило по очень разным схемам. И мы это знали, к сожалению, это не входило в наши прямые обязанности это контролировать, это была задача конкретного руководителя. Но какой-то единой системы, единого стандарта именно в нашем филиале не было. Я знала, что в каких-то отделах есть такой же график и есть такой же коучинг во время обучения, в каких-то отделах сотруднику просто дают большой блок теоретической информации, что-то из этого ему вообще него найти, но его никто не ставит в известность и никто не спешит помогать. Я это знала, и меня это конечно печалило, я старалась это волей-неволей проконтролировать. Так же не входило в мои обязанности беседовать с сотрудниками уже после того, как мы их принимали, но когда я их встречала, я с ними беседовала, я узнавала, я могла потом обратиться к руководителям - там сотрудник сетует на то, что у него нет возможности что-то узнать. Когда я работала в этой же компании, но в массовом найме, когда мы массово подбирали сотрудников, мы более плотно с ними контактировали, потому что это был найм всего лишь для одного отдела, мы с ними были постоянно связаны и корпоративными мероприятиями, и командообразующими. Мы с ними общались гораздо более плотно, чем я в будущем общалась с уже нанятыми сотрудниками, и здесь мы могли напрямую проконтролировать уход знаний, потому что мы уже сами в этом хорошо разбирались, сами даже посещали тренинги, на которые они ходили. С нами были корпоративные тренеры, мы знали, каким тематикам она обучаются и могли даже периодически у них это спросить. Вот именно в массовом найме из-за большой текучести персонала система обучения и приобретения знаний была очень быстро разработана, были методические материалы, полевой контроль сотрудников. В функциональном найме, когда все уже зависит от конкретного отдела, такой текучести нет, здесь уже может быть по-разному. Здесь уже зависит от того, как руководитель на это смотрит, так как условия работы лучше, то порой о качественной передаче знаний могут меньше заботиться и сотрудник уже узнает это своими силами. Вот как я это вижу. У нас же, для любого сотрудника есть график адаптации, неважно, это может быть оператор, руководитель отдела, у него будет свой график, мы позаботимся о том, чтобы он знал не только свою зону, но он узнал обо всей компании. И я помню, что в предыдущей компании у нас несколько тысяч человек работало в городе, мы столкнулись с тем, что очень многие, особенно там в финансовых отделах, где главное внедряться в свою работу, они вообще практически не знали о своей компании, для нас все -таки эта информация важна. Они не знают ничего о нашем продукте, они теоретических знаний вообще не содержат. И мы организовали обучение для них очень крупное и не могу сказать, что все были этим довольны, потому что это отрывало их от работы, они не видели смысла это изучать. Потому что они считали, что их знания должны ограничивать я только в рамках своего отдела. Вот. Плюсами какими-то отличиями... Ну вот в плане приобретения знаний, ну вот того, как у нас в компании это происходит, я лучше пока не видела. Вот. Единственное, что был такой портал, так как это был холдинг на много городов, был такой интеллектуальный портал и в принципе конечно знаний было больше, потому что это было несколько десятков городов и ты мог заимствовать эти знания совершенно из разных областей. И по сути тебе были доступны знания по всем отделам, ну, так же, как у нас здесь, просто, так как компания меньше, то и информации соответственно меньше. Вот. В плане управления знаниями, ну, опять же в большой компании знания порой были более закрытые, ну вот если касаться уже знаний актуальных ситуаций компании, там, если происходили какие-то структурные изменения, их необязательно доносились до всех сотрудников. Просто потому что компания очень большая и это порой невозможно было для всех усвоить. Для тех сотрудников, которые являются прямым транслятором знаний, их этому, конечно, обучают и соединяют с нашим головным офисом. Они там полдня могли провести в гарнитуре, потому что проходили вебинар и очередное какое-то маленькое изменение в продукте они конечно должны об этом знать, потому что они должны будут новичкам об этом рассказывать. И потом, по-моему при мне, мы всё-таки организовали для всех сотрудников вот это вот базовое обучение нашему продукту. Вот к этому мы в итоге пришли. Но здесь я так понимаю компания с самого начала занималась таким обучением.

*На ваш взгляд, это было правильное решение?*

*Марина:* Да, на мой взгляд правильное. И вот в структуре компании, к сожалению, сотрудников офисных уже никто не учил. То есть не рассказывали об отделах. Я помню, что когда нам нужно было какого-то сотрудника сохранить, мне могли поручить, и это был конечно какой-то случай, выходящий из ряда вон, но я действительно вела экскурсию, хотя это занимало несколько этажей, но мы шли, то есть здесь мы это делаем постоянно для всех и по мне, так это гораздо комфортные.

*Спасибо большое за Ваши содержательные ответы, они очень помогут в моём дальнейшем исследовании!*

*Марина:* Спасибо Вам за интересные вопросы!

Интервью №2 с руководителем отдела проектов

*Здравствуйте, Елена. Спасибо большое за то, что согласились уделить мне время для того, чтобы ответить на несколько вопросов. Информация, которую я бы хотела от Вас получить, она будет очень важна для моего дальнейшего исследования. Мое исследование называется "Управление знаниями в коммерческой организации: Сетевой подход". Я соответственно хотела бы изучить вопрос управления знаниями на примере организации "Петербургский колл-центр". Для начала я хотела бы обозначить, что мы будем понимать под профессиональными знаниями. Это определенные факты, суждения, убеждения, признанные достоверным в организации, доступные, способные передаваться от сотрудника к сотруднику и позволяющие выполнять рабочие задачи. То есть мы сюда не включаем навыки и умения. И так же не включаем личностные характеристики сотрудников. У нас будет три небольших блока вопросов. Первый - относительно системы управления знаниями. Поэтому для начала я хотела бы спросить у Вас - знакомо ли Вам такое понятие, как система управления знаниями, и что Вы под этим подразумеваете.*

*Елена:* Мне лично в такой формулировке это понятие не знакомо. На мой взгляд, система управления знаниями, если мы говорим про коммерческие компании, то это существование внутри компании определенных механизмов распространения знаний как на начальном этапе погружения сотрудника, ну, как бы в работу, в должность, так и на последующих этапах, когда, например, либо апгрейдятся какие-то знания, либо появляются какие-то инновации внутри компании, когда нужно распространить следующую порцию знаний. Ну то есть для меня это определенный систематизированный подход к погружению в какую-то область знаний, необходимых либо для начала работы, либо потом для поддержания работы.

*Понятно. Так же я хотела бы вот такой вопрос задать. Согласно гипотезе моего исследования, для того, чтобы хорошо функционировала система управления знаниями, необходимо создать условия для свободной передачи знаний между сотрудниками внутри организации, что подразумевает довольно высокий уровень доверия сотрудников друг к другу, чтобы они не боялись делиться своими знаниями в рабочем процессе без вмешательства, соответственно, руководства. Вот скажите пожалуйста, как вы думаете, как о стоит дело с этим в Вашей организации?*

*Елена:* Ну я думаю, что вот именно в нашей организации это дело стоит на очень высоком уровне, потому что у нас действительно, степень, ну, взаимовыручки, очень высока среди, как минимум, моего подразделения. При том, что, с одной стороны и менеджеры по работе с клиентами, продажники, и менеджеры проектов, они, по своей сути индивидуалы. То есть мы не командно работаем. Обычно командная работа больше способствует передаче знаний друг от друга. И тем не менее, опять же личностные качества людей, они даже при такой системе, когда они составляют конкуренцию друг другу, позволяют очень, на мой взгляд, и быстро и без особых каких-то проблем передавать знания более опытных сотрудников или долго работающих тем, кто недавно там работает. Иногда даже есть опытные сотрудники, но просто никогда не выполняли какую-то, бывает, что человек полтора года проработает, а, например, sip-канал ни разу не настраивал. Тогда потребуется помощь кого-то, может даже более юного, но кто уже делал это. Поэтому у нас, вот в этом отношении, очень хорошо построено в компании. Мне кажется, здесь надо отдать дань набору персонала, потому что, ну, людей подбирают с определенным личностные качествами, которые не делают препятствий из этого.

*Спасибо большое, это согласуется с другим интервью, которое я провела. Перейдем ко второму блоку, он называется "виды знаний в организации". Для моей дальнейшей работы мне необходимо классифицировать знания профессиональные, которые есть в Вашей компании для того, чтобы построить сеть данных знаний. Не могли бы вы выделить какие-то виды и, может, как-то их классифицировать?*

*Елена:* Есть конечно разные виды знаний, я не уверена, что я на ходу изобрету прямо очень стройную классификацию. Есть, назовем их, общеадминистративные знания, понимание, как работают отделы, функционируют, куда надо пойти в такой-то ситуации, как написать такое-то заявление, какие порядки прихода ухода на работу, больничных, отпусков, то есть это определенный необходимый минимум знаний для сотрудников, чтобы он себя комфортно чувствовал внутри компании и понимал, что нужно сделать в тех или иных ситуациях, связанных именно с организацией процесса в общем. Это наверное первый набор знаний. Обычно эту первую порцию материала как раз дают HR в первый там час-два нахождения на работе. Значит кроме того, есть определенный объем обще профессиональных знаний, ну, опять же, если мы говорим про продажников и про менеджеров проектов. Под ними я понимаю определенные общие знания в маркетинге, директ-маркетинге, рекламе. Они не всегда необходимы с точки зрения, ну вот, прикладного применения. Нет такого, что вот мы там рассчитываем аудиторию рекламной компании, или не всегда мы например там будем делать маркетинговые исследования с этим менеджером, но требуется определенный пласт минимальных общих знаний, чтобы люди, которые у нас работают, могли быть конкурентными на переговорах с руководителем по маркетингу, с другими компаниями, с представителями продаж других компаний. Поэтому есть вот этот определенный общий уровень, да, который необходим. Кроме того, есть, назовем это, обще маркетинговые, наверное, обще профессиональные, я бы так наверное назвала это. Следующий уровень это знания определенного стандартного софта, но который не всегда стандартен для других компаний. Например, ну вот одно из первых занятий у нас Лотус. Не везде система документооборота Лотус, где-то есть outlook, где-то ещё что-то там. Например тот же SPSS. Он считается лицензионным продуктом, но далеко не везде используется, да, и иногда нам для того, чтобы человек начал работать, необходимо обучить, ну, какому-то новому виду софта. Помимо этого, есть набор знаний, который не связан с софтом, а скорее связан с, ну, с точки зрения программирования это как раз хард. Это то, что разработано нами, и это тот программный продукт, который невозможно изучить где-то за пределами компании, да. Если, например, с Лотусом и SPSS к нам люди могут прийти, в других компаниях тоже есть этот продукт, то, например там, знание сценарио менеджера оно невозможно наверное за пределами компании. Кроме того, есть ряд программ, там, следящих за каналами, не знаю, плеер клиент, и так далее. То есть, есть несколько наших программных продуктов, которые нужны минимально для функционирования. Вот. И, наверно, что ещё. Есть определенные стандарты взаимодействия с клиентами, которые мы тоже изучаем, и необходимый набор документов, который так же связан с работой с клиентом. Это прайс-листы, договоры, полностью услуги, то есть это такой багаж знаний, который там обязателен, то есть он как минимум. Наверно вот это можно еще выделить.

*Спасибо большое за такую хорошую классификацию. Но это вот мы называли больше такие общие знания, которые присущи представителями, как правило, нескольких отделов сразу. А есть ли какие вот специфические знания, которые присущи только отдельным отделам, или даже отдельным должностям?*

*Елена:* Да, конечно есть специфические знания. Ну, например, те же правила взаимодействия с клиентами изучают только представителями отдела по работе с клиентами, но, например, совершенно неизвестны представителями других отделов. Потому что работа в компании построена по принципу одного окна - у нас менеджер единственная входящая точка для клиента внутри колл-центра. Поэтому другие этого априори знать не могут. Например, владение тем же SPSS. В принципе люди, которые работают у нас в отделе, они уникальные в этом плане, потому что никто другой в SPSS не работает. То же самое есть и с другими отделами. Ну, например, если мы говорим про отдел IT, понятно, что они все обладают отдельными специализированными знаниями, которыми никто другой не обладает. Это языки программирования, программирование телефонной станции и управление базой данных как таковой, то есть там выборки из базы данных и так далее. То есть конечно это не могут делать никакие другие отделы. Ну, если брать там супервайзеров, то те же методики отбора агентов, методики обучения операторов. Конечно, они отчасти знакомы представителями отдела по работе с клиентами, так как иногда клиент спрашивает, как это организовано, но представителями отдела по работе с клиентами эти знания знают на уровне, ну, определенной верхушки айсберга, не на уровне детализации такой, с которой сталкиваются супервайзеры, обучая сотрудников. Они конечно есть, обязательно. И даже если мы говорим про уникальных людей, то внутри, например, группы IT, у каждого есть какая-то своя специализация. Например, кто-то там делает северную часть, кто-то делает то-то, а кто-то делает то-то. И не всегда, например другой специалист может полноценно заменить специалиста, обладающего ну каким-то набором уникальных данных.

*Спасибо большое. Тогда такой еще вопрос. Вот Вы, как руководитель, наверняка же тоже обладаете какими-то специфическими знаниями, именно в рамках вот, допустим, своего отдела. И тогда как Вы решаете, можно ли поделиться с кем-то этим знанием, а какие знания лучше оставить себе?*

*Елена:* На самом деле, я сторонник практически делиться ну, наверно, 95-ю процентами знаний, которые есть в моей голове. Если мы опять же говорим про знания, а не информацию. Например, зная какую-то негативную информацию, я не всегда ее, например, могу доносить до коллектива, ну, примерно прогнозируя какие-то последствия, и, возможно имея информацию, что может быть это, ну вот вообще, сама ситуация свернется, да и не обязательно погружаться людей в какую-то негативную часть. Но если мы говорим про знания, я стараюсь делиться практически 95-ю процентами знаний, в связи с тем, что в нашей компании очень важно быть взаимозаменяемым, да, вот это вот. Я, например, очень расстроюсь, если, например меня месяц не будет на работе и здесь что-то без меня не будет работать. Это скорее для меня говорит о плохой организации работы. Когда человек всё зацикливает на своей персоне, это делает компанию неподъемной, неподвижной, и подверженной дополнительным рискам оттого, что, например, какая-то персона, например, угодит в больницу. Ведь можно же попасть в больницу, да. При этом, по идее, без тебя все должно работать внутри компании. Ну вот, и по большому счету, у нас так и сделано. Вот например не знаю, вот я недавно болела, да, там было ощутимо кое-что, что-то нельзя было утвердить, кое-что нельзя там было сделать, но 90 процентов того, что должно делаться, оно выполняется и без меня. Поэтому я скорее сторонник практически о максимум отдавать знания, для того, чтобы, ну, всегда были запасные какие-то подушки безопасности во всех местах, на всякий случай.

*Спасибо большое за ответы. И хотелось бы тогда перейти к третьему блоку, он о процессах управления знаниями. В своей работе я в системе управления знаниями выделяю три наиболее важных процесса. Первый это получение знаний, второй - распределение и третий - сохранение знаний. Мне хотелось бы немного подробнее об этом с вами поговорить. Для начала первый процесс - это получение знаний, то есть мы сюда включаем во-первых, поиск новых сотрудников, которые может быть будут обладать необходимыми знаниями, и во-вторых, это создание знаний внутри организации. То есть если, например, мы сталкиваемся с задачей, у которой нету на данный момент решения, то мы должны придумать, как его сделать. Вот хотелось бы у Вас узнать, как происходит процесс создания знаний, например, в Вашем отделе, либо в организации в целом?*

*Елена:* Ну наверно создание нового знания происходит в двух ситуациях: когда есть что-то новое, ну, например, не было до этого там системы какой-то, когда она вводится, то появляются инструкции, регламент, кто что должен делать, кто за этим должен следить, что, если этот заболел и так далее. То есть бывает такое, что действительно появляется что-то новое, какой-то новый механизм, что-то иное, чего до этого не было. И в принципе первым этапом обычно проводится обучение групповое, либо одной группы, двух групп, в зависимости от того, насколько всех людей можно отвлечь от процесса. По итогам всегда есть какие-то материалы, которые могут быть в общем пользовании - в базе данных документов компании. Как правило, это инструкции по использовании, потому что ровно тем же самым новым знаниям потом придется еще раз обучать других сотрудников, которые будут приходить. Бывает такое, что новые знания возникают... Это не совсем новые знания, это скорее иногда в процессе работы становится понятно, что есть какие-то белые места в деятельности людей, когда люди чего-то недопонимают, как делать, либо кто-то понимает, кто-то не понимает, да, то есть вот такое вот. И иногда группируются эти данные, ну, например, по какому-то вопросу. И вводится дополнительное обучение при отсутствии понимания. Поэтому обычно, это обучение, плюс, в нашей компании все подтверждается какими-то инструкциями, которые остаются, либо материалы для обучения, которые доступны всем.

*Тогда насчет найма новых сотрудников, в частности, в Ваш отдел. Какие знания наиболее ценные для вас в новом сотрудники?*

*Елена:* Ну если применительно к деятельности нашего отдела, то для нас наиболее ценны знания сотрудников, связанные с клиентским сервисом. Умение людей понять, что необходимо клиенту, умение правильно обслужить клиента, правильно преподнести информацию. Здесь надо делать все, чтобы клиент был удовлетворен. Хотя понятно, что мы работаем с большими числами и не бывает такого, чтобы весь процесс прошел идеально. Поэтому для нас наиболее ценны знания вот именно в клиентском сервисе. Очень так же полезны знания, ну вообще, с точки зрения опыта в организации, маркетинга, рекламы и продаж. Чтобы человек, который там все это делает, он воспринимал сценарий не как там какую-то узкую часть, а как общий процесс определенный. И тем не менее люди, которые с этим сталкивались, они более кропотливо какие-то вещи могут посоветовать, подсказать, то есть они мыслят не вот этим маленьким куском, а еще кусочек вот с этой стороны, вот с этой. По факту вот это наиболее ценно. Это очень сильные коммуникативные навыки и умение работать с клиентом.

*Хорошо, спасибо. Это у нас относительно первого процесса. Второй процесс я называю распределением знаний. Туда входят во- первых перемещения знаний между сотрудниками, с этим, я так поняла, в вашей организации все хорошо. Во-вторых, туда входит конечно же процесс обучения. Вот не могли бы как-то немного рассказать о том, как происходит процесс обучения в Вашей организации?*

*Елена:* У нас практически в каждом отделе и для каждой должности есть программы обучения. Они немного корректируется в зависимости от каких-то там нюансов погружения конкретного человека в какую-то конкретную должность. То есть бывает, например, когда упрощают или разбивают, бывает наоборот, когда загружают больше по какой-то причине. Ну, наверно, 90 процентов сотрудников обучаются по типовым программам для своих должностей. Эти типовые программы ну еще претерпевают изменения из года в год, добавляются какие-то дополнительные вещи, некоторые вопросы мы сокращаем, если считаем это менее важным на текущий момент. В принципе у нас программа обучения состоит примерно на полторы-две недели для каждой должности. Выражается в том, что в течение этих двух недель практически непрерывно идет вычитывание материала в форме лекционной по различными темам. Нового человека обучают представители разных отделов, потому что требуются разные знания из разных областей. Обычно это бывает до десяти, до двенадцати человек. В то числе, участвует и генеральный директор в обучении, и я, само собой, в том числе. В принципе по некоторым задачам, даже не по некоторым, 50 процентов задач во время обучения еще дублируются выполнением практических упражнений каких-то, связанных с данной задачей. Например, если мы изучаем SPSS, это написание скрипта. Если изучения договора, то это типовые договоры. Если изучаем коммерческое предложение, значит они будут делать несколько коммерческих предложений. И пока это не будет доведено до уровня, приемлемого для старта, эта тема не считается закрытой в процессе обучения. После того, как обучение завершено, существуют тестирования, на разных должностях они разные. Иногда требуются просто ответы на вопросы. Кроме того, есть практические задачи, например, тот же написать скрипт, сделать типовой отчет, написать договор. Или ответить на какие-то вопросы, связанные с преодоление возражений. Так завершается, наверно, первая часть обучения, что касается дальнейшей, то это все уже происходит в форме коучинга, когда появляется либо первый клиент у отдела продаж, либо у менеджера появляется первый проект, у ассистентов начинаются выполнения первых практических задач и там уже делается по принципу постановки задачи, выполнения, проверки и исправления ошибок. В принципе, у нас такой коучинг продолжается ну, практически, до полугода работы сотрудника, если мы говорим про менеджера проектов. А более или менее самостоятельно сотрудник, когда не требуется такого серьезного коучинга, становится ну где-то через год.

*Спасибо большое за ответы. И третий процесс это сохранение знаний. У меня есть вопрос насчет различных методических пособий, но я опять же поняла, что у вас это все делается непрерывно, поэтому тогда задам вопрос об одной проблеме, которая, на мой взгляд, очень важна. Это проблема сохранения знаний при уходе сотрудника. То есть если сотрудник обладает какими-то специфическим знанием, затем уходит из организации, то многие сталкиваются с такой проблемой, что он унес часть знаний и оставшиеся сотрудники ничего не могут с этим сделать. Хотелось бы узнать, сталкивается ли Ваша организация с такими проблемами?*

*Елена:* В такой мере нет, в принципе, это связано как раз с тем, что у нас практически везде есть дублеры. Любой проект в отсутствие какого-то менеджера ну другой менеджер, ну это как бы видно, есть человек, которые его заменяет. Всегда руководитель знает проект не хуже, чем, собственно, менеджер. Прямо такого ухода руководителя, который увел бы знания... Нет, у нас такого нет. Опять же, это связано отчасти с портретом людей которые у нас работают. Любой человек который от нас уходит, я скажу так, не любой, на 99 процентов, они делают так, чтобы уход был максимально безболезненным для компании. Все стараются как можно дольше быть на связи, как можно больше передать всего при уходе, то есть обычно нормальный сотрудник за месяц предупреждает, чтобы какие-то вещи постепенно передавать. То есть сложные проекты у нас обычно передаются с зазором. Например, если сотрудник уходит через две недели, то мы можем за неделю до ухода передать проект, проект будет неделю еще идти, когда есть уже и новый и старый менеджер. То есть новый ведёт, но если есть вопросы, то он может подойти и к старому менеджеру. То есть в идеале, это вот так происходит. Но если это не идеальная ситуация, то мы всегда можем позвонить, написать письмо. Каких-то корыстных действий со стороны бывших сотрудников, которые бы уносили свои знания, нет, конечно, их нет. Если мы опять же говорим про эмоциональную часть, да, есть такое, что иногда клиенты больше привязываются к этому или этому человеку, но это все же не является знаниями, это скорее совместимость конкретных людей, такое тоже бывает. Иногда клиенты скучают по какому-то менеджеру, который ушел, потому что им было комфортно с ним.

*Спасибо большое за Ваши ответы. В конце мне хотелось бы, во-первых, уточнить Ваш стаж работы в данной организации?*

Елена: 14 лет.

*Это очень здорово. И хотелось бы в конце задать такой вопрос. Вы же наверняка до этого работали в других каких-то компаниях. Не могли бы вы выявить, может быть, какие-то достоинства или недостатки вашей организации именно в системе управления знаниями, по сравнению с другими, в которых Вы работали?*

*Елена:* Ну, достоинства этой организации в том, что эта система здесь есть как таковая. Потому что в предыдущих трех компаниях, в которых я работала, ну прямо вот стройной системы передачи знаний не было, скорее было передача дел, когда человек приходит на работу вместо кого-то и еще есть старый человек, который не уволился, и есть новый. Происходит передача дел, но я бы не сказала, что это передача знаний, потому что это передача контактов, передача информации о незавершенных каких-то там делах, задачах, проектах, которые надо доделать. А доделать их надо с учетом своих знаний, которые в голове на момент прихода в компанию. Поэтому я бы сказал, что здесь, по крайней мере, эта система существует. В других компаниях это носило характер скорее того, что руководители какую-то информацию давали, но не было такого, что они дают информацию до какой-то точки, после этой точки человек начинает работать. Скорее это был процесс. Например, сначала дают какой-то там минимум, где что в компании находится, вот тебе твой стол, вот тебе это. Потом начинается практическая работы и тогда уже управление по ходу работы идет, вот так вот. Поэтому наше достоинство в том, что она существует. Ну, в других компаниях тоже были интересные руководители, у которых мне что-то удалось почерпнуть. Я бы не сказала, что они были именно системно настроены, скорее это было ну в форме коучинга.

*А какие-то недостатки?*

*Елена:* Недостатки здесь? Ну здесь есть недостатки в том, что на некоторые навыки нам не хватает времени на отработку, тренировки, что ли. Все равно уже принято сотрудников включать в обучение, потому что сейчас уже происходит непрерывное обучение и две недели идет начитывание материала, это легко посчитать - 10 дней по 8 часов это 180 часов, это очень приличный объем рабочего времени, которое уделяется новому сотруднику, и совершенно не факт, что еще, например, этот новый сотрудник нас устраивает или мы его устроим. То есть это очень большие временные потери со стороны компании. Поэтому конечно в идеале было бы вот иметь ну какой-то обучающий центр и может чтобы представители этого центра давали ну хоть какие-то общие знания. Потому что есть знания, которые они по любому не смогут передать, например, то, что связано с IT, то, что связано с тем же сценарио менеджером. Это просто более сложно сделать одному человеку, который обучит всему, что у нас есть. Но часть знаний реально, есть общие такие знания, и можно было бы их передать. Ну, кроме того, у нас как таковая отсутствует все же система аттестации и повторения знаний. Есть знания, которые мы даем только на начальном этапе, но они не используются потом по году, полтора. Конечно, когда нужно это сделать, иногда приходится открыть это все. Если бы была системы аттестации, то это происходило бы по умолчанию. Человек будет готовиться к аттестации и повторять какие-то вещи, с которыми сталкивается в меньшей степени. Вот. И пока такой системы нет. Не из-за того, что мы считаем, что это плохо, не нужно - нужно, и она должна быть связана с системой мотивации напрямую, по идее. Но тоже пока просто на это времени не хватает.

*Спасибо большое за Ваши ответы, они мне очень сильно помогут в написании моей работы.*

1. Реале Дж., Антисери Д. История философии. Т. III Гл. 16, СПб., 1996, стр 550 [↑](#footnote-ref-1)
2. Маркс К. Экономическо-философские рукописи 1844 года. URL-адрес http://www.souz.info/library/marx/1844works.htm#\_edn2 (дата обращения – 10.02.2016) [↑](#footnote-ref-2)
3. см. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. URL-адрес: http://skepdic.ru/wp-content/uploads/2013/05/Berger\_Lukman\_\_Sotcialnoe\_konstruirovanie\_realnosti\_Skepdic.ru\_.pdf (дата обращения 12.02.2016) [↑](#footnote-ref-3)
4. Мирская Е. З. Р. Мертон и его концепция социологии науки. URL-адрес: http://www.courier-edu.ru/pril/posobie/mert.htm (дата обращения 15.02.2016) [↑](#footnote-ref-4)
5. Alfred Schuf: Collected Papers Vol I (The Hague Nijhoft, 1962) p. 149. [↑](#footnote-ref-5)
6. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. URL-адрес: http://skepdic.ru/wp-content/uploads/2013/05/Berger\_Lukman\_\_Sotcialnoe\_konstruirovanie\_realnosti\_Skepdic.ru\_.pdf (дата обращения 12.02.2016), - стр. 15 [↑](#footnote-ref-6)
7. Философия науки. Учебное пособие/Под редакцией Липкина А. И. – М.: ЭКСМО, 2007 г. – стр. 200 [↑](#footnote-ref-7)
8. см. Рассел Б. Человеческое познание, его сферы и границы. – Киев: Ника-Центр, 2001. – 560 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Поппер К. Р. Объективное знание. Эволюционный подход. Пер. с англ. Д.Г.Лахути. Отв. ред. В.Н.Садовский.—М.: Эдиториал УРСС, 2002 г. - стр. 53 [↑](#footnote-ref-9)
10. Mccarthy E. Knowledge as culture. New-York: Routledge, 1996, - стр. 12 [↑](#footnote-ref-10)
11. Дюркгейм Э. Метод социологии. URL-адрес: (http://modernlib.ru/books/dyurkgeym\_emil/metod\_sociologii/read/), дата обращения 14.08.2015 [↑](#footnote-ref-11)
12. см. Маркс К., Энгельс Ф. Немецкая идеология // Собр. соч., изд. 2, т. 3. — М.: Политиздат, 1955. — 689 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Мангейм К. Идеология и утопия. URL-адрес http://modernlib.ru/books/mangeym\_karl/ideologiya\_i\_utopiya/ (дата обращения 13.02.2016) [↑](#footnote-ref-13)
14. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. URL-адрес: http://skepdic.ru/wp-content/uploads/2013/05/Berger\_Lukman\_\_Sotcialnoe\_konstruirovanie\_realnosti\_Skepdic.ru\_.pdf (дата обращения 12.02.2016), - стр. 6 [↑](#footnote-ref-14)
15. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. URL-адрес: http://skepdic.ru/wp-content/uploads/2013/05/Berger\_Lukman\_\_Sotcialnoe\_konstruirovanie\_realnosti\_Skepdic.ru\_.pdf (дата обращения 12.02.2016), - стр. 26 [↑](#footnote-ref-15)
16. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. URL-адрес: http://skepdic.ru/wp-content/uploads/2013/05/Berger\_Lukman\_\_Sotcialnoe\_konstruirovanie\_realnosti\_Skepdic.ru\_.pdf (дата обращения 12.02.2016), - стр. 39 [↑](#footnote-ref-16)
17. Barnes B. Interests and the growth of knowledge. New-York: Routledge, 2015, - стр. 5 [↑](#footnote-ref-17)
18. Mccarthy E. Knowledge as culture. New-York: Routledge, 1996, - стр. 27 [↑](#footnote-ref-18)
19. URL-адрес http://hrm.ru/db/hrm/AC09CFE8A92DD7E9C3257718004F1C82/print.html (дата обращения - 25.08.2015) [↑](#footnote-ref-19)
20. Духнич Ю. Управление знаниями. URL-адрес http://www.smart-edu.com/upravlenie-znaniyami.html (дата обращения 23.08.2015) [↑](#footnote-ref-20)
21. Социология управления: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / под ред. А. Ф. Борисова. – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – стр. 299 [↑](#footnote-ref-21)
22. см. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. М.: ГИППО, 2008 г. [↑](#footnote-ref-22)
23. An illustrated guide to knowledge management, p. 4 [↑](#footnote-ref-23)
24. см. King R. William. Knowledge Management and Organizational Learning. Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh, 11 p. [↑](#footnote-ref-24)
25. см. Neef Dale. Managing corporate reputation and risk. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 1959. [↑](#footnote-ref-25)
26. Dyer H. Jeffrey, Nobeoka Kentaro. Creating and managing a high performance knowledge-sharing network// Strategic Management Journal, 2000, - p. 349 [↑](#footnote-ref-26)
27. Мальцева Д. В. Сетевой подход в социологии: генезис идей, современное состояние и возможности применения. М., 2014 г. - стр. 35-36 [↑](#footnote-ref-27)
28. Градосельская В. Г. Сетевые измерения в социологии: учебное пособие. М., «Новый учебник», 2004 – стр. 10 [↑](#footnote-ref-28)
29. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество, культура. URL-адрес - <http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Polit/kastel/01.php> (дата обращение – 02. 02. 2016) [↑](#footnote-ref-29)
30. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество, культура. URL-адрес - <http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Polit/kastel/01.php> (дата обращение – 02. 02. 2016) [↑](#footnote-ref-30)
31. Wellman B. Network Analysis: Some Basic Principles. Sociological Theory. Vol. 1. 1983,p. 156-157. [↑](#footnote-ref-31)
32. Князева Е. И. Сетевая теория в современной социологии. - стр. 6 [↑](#footnote-ref-32)
33. Грановеттер М. Сила слабых связей//Экономическая социология. Т. 10. No 4. Сентябрь, 2009, - стр. 39 [↑](#footnote-ref-33)
34. там же, стр. 41 [↑](#footnote-ref-34)
35. там же, стр. 45 [↑](#footnote-ref-35)
36. Воронкин А. С. Социальные сети: эволюция, структура, анализ/Журнал «Образовательные технологии и общество, №1, том 17, 2014г. - стр. 4 [↑](#footnote-ref-36)
37. Мальцева Д. В. Сетевой подход в социологии: генезис идей, современное состояние и возможности применения. М., 2014 г. - стр. 60 [↑](#footnote-ref-37)
38. Градосельская В. Г. Сетевые измерения в социологии: учебное пособие. М., «Новый учебник», 2004 – стр. 67-70 [↑](#footnote-ref-38)
39. Градосельская В. Г. Сетевые измерения в социологии: учебное пособие. М., «Новый учебник», 2004 – стр. 5 [↑](#footnote-ref-39)
40. Мальцева Д. В. Сетевой подход в социологии: генезис идей, современное состояние и возможности применения. М., 2014 г. - стр. 60 [↑](#footnote-ref-40)
41. Воронкин А. С. Социальные сети: эволюция, структура, анализ/Журнал «Образовательные технологии и общество, №1, том 17, 2014г. - стр. 4 [↑](#footnote-ref-41)
42. Бурдьё П. Формы капитала//Экономическая социология. Том 6. №3. Май 2005. стр. 66 [↑](#footnote-ref-42)
43. Градосельская В. Г. Сетевые измерения в социологии: учебное пособие. М., «Новый учебник», 2004 – стр. 35 [↑](#footnote-ref-43)
44. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. URL-адрес: http://skepdic.ru/wp-content/uploads/2013/05/Berger\_Lukman\_\_Sotcialnoe\_konstruirovanie\_realnosti\_Skepdic.ru\_.pdf (дата обращения 12.02.2016), - стр. 31 [↑](#footnote-ref-44)
45. Там же, стр. 51 [↑](#footnote-ref-45)
46. Хрестоматия по современной западной социологии второй половины ХХ века//Под ред. Г.Е. Зборовского, Екатеринбург, 1996. С. 92-118 [↑](#footnote-ref-46)
47. Градосельская В. Г. Сетевые измерения в социологии: учебное пособие. М., «Новый учебник», 2004 – стр. 41 [↑](#footnote-ref-47)
48. Wong S. Task knowledge overlap and knowledge variety: the role of advice network structures and impact on group effectiveness//Journal of Organizational Behavior. 2007 John Wiley & Sons, Ltd, - p. 593. [↑](#footnote-ref-48)
49. Brown S., Dennis A., Burley D., Arling P. Knowledge Sharing and Knowledge Management System Avoidance: The Role of Knowledge Type and the Social Network in Bypassing an Organizational Knowledge Management System//Journal of the American society for information science and technology. ASIS&T, 2013, - p. 2015 [↑](#footnote-ref-49)
50. Данные взяты из работы: Вандышев А.В. Управление социальным капиталом в коммерческой организации. Рук. К.ф.-м.н. С.В. Рассказов. Выпускная квалификационная работа по уровню обучения бакалавриат. Факультет социологии СПбГУ, 2015. П. 2.2. [↑](#footnote-ref-50)
51. Данные взяты из работы: Громов А.П. Управление организационными коммуникациями в условиях проектной структуры. Рук. К.ф.-м.н. С.В. Рассказов. Магистерская диссертация. Факультет социологии СПбГУ, 2013. Гл. 3. [↑](#footnote-ref-51)