
УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В ПОВЫШЕНИИ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА МЕНЕДЖЕРОВ

Исаев А.П.

В статье рассматриваются вопросы влияния различных видов знаний на развитие компетентности менеджеров в современном бизнесе. Вводится понятие полного спектра знаний, обеспечивающего развитие профессионализма. На основе анализа управленческой деятельности в условиях высокой информационной нагрузки делаются выводы о типичных недостатках профессиональной подготовки отечественных менеджеров. Предлагаются конкретные инструменты управления знаниями менеджеров, обеспечивающими рост управленческих компетенций. Ставятся вопросы повышения профессионализма руководителей, имеющие высокую актуальность для инновационного развития промышленных предприятий.

Менеджмент знаний – одна из самых молодых областей управленческой науки. Ее история вместе с предысторией насчитывает не более 20 лет, а самому термину "менеджмент знаний" менее 15 лет. Если судить по количеству публикаций, то за этот период тема управления знаниями стала едва ли не самой популярной в литературе по менеджменту. Основные достижения в области управления знаниями можно сформулировать в виде следующих положений, отражающих этапы ее развития.

1. Выделение вопросов управления знаниями из информационного менеджмента. Знание не сводится к информации, поэтому повышение эффективности управления существующими в организации данными, даже с помощью IT-технологий, не ведет к росту корпоративных знаний, определяющих развитие бизнеса. Информационные технологии обеспечивают более быстрый сбор и обработку данных о процессах и результатах работы компании, но не предоставляют решения о том, как их использовать. Для этого необходимы профессиональные знания. Развитие информационных технологий привело к необходимости быстрее наращивать знания персонала, особенно менеджеров. Но чтобы управлять знаниями, недостаточно IT-технологий, необходимы свои специальные методы.

2. Выявление формализованных знаний в корпоративных документах и опыте отдельных работников, обладающих высокой ценностью для многих других сотрудников. Это привело к созданию методик и технологий работы по систематизации, хранению и применению этих знаний (наращиванию организационного капитала), а также распространению их внутри компании с помощью обучения и процедур коммуникаций. Появились базы знаний, справочники корпоративных знаний и процедуры комфортного доступа к ним.

3. Дифференциация явных и скрытых знаний, взаимодействие которых имеет особое значение в сложных видах деятельности и в развитии профессионализма специалистов. Это поставило новые задачи изучения переходов скрытого и явного знания в процессе создания новых знаний, поиска методов передачи скрытых знаний другим работникам для сохранения в компании уникального опыта при уходе их носителей (высококвалифицированных специалистов) из организации, а также способов использования неформализованных знаний в инновационных решениях.

4. Определение роли внутренней среды в управлении знаниями. Высокая эффективность неформальных механизмов и факторов в распространении знаний и практиче-

ского опыта внутри компании вызвала активную поддержку работ по развитию способов взаимодействия сотрудников (наращивание социального капитала) для активизации процессов обмена знаниями и создания корпоративной культуры, в которой основными ценностями являются сотрудничество, инновации, обучение и развитие персонала.

5. Создание концепций управления интеллектуальным капиталом, в основе которых лежат идеи и методы управления профессиональными знаниями. Это стимулировало разработку критериев и методик оценки интеллектуального капитала, поиск оптимального соотношения материальных и нематериальных активов в рыночной стоимости компаний в различных отраслях бизнеса. В целом это завершило становление менеджмента знаний как особого вида управленческой деятельности [1, 2, 3].

Сейчас идет этап создания и внедрения конкретных методов и инструментов практического управления знаниями в компаниях с учетом специфики их бизнеса. Однако существенного увеличения количества организаций, которые занимаются менеджментом знаний, пока не наблюдается. Одна из причин этого связана с тем, что успех в этой работе больше зависит от экспертов, которых не так уж много, чем от доступных и надежных, зарекомендовавших себя на практике, методов и инструментов. Многие нерешенные теоретические вопросы тормозят создание новых эффективных технологий и, соответственно, расширение географии применения менеджмента знаний, в том числе в отечественном бизнесе.

Одним из ключевых и спорных вопросов управления знаниями является определение того, какие знания необходимы менеджеру для эффективной работы и служебного роста. Существующие точки зрения весьма разнообразны, тем не менее, доминирует позиция, что главными для менеджера являются так называемые процедурные знания или "передовые навыки", дающие ответ на вопрос "как?", "каким образом?" [4, 5]. Необходимость этих знаний не вызывает сомнений для любого вида практической деятельности, но могут ли ограничиться этими знаниями менеджеры современного бизнеса? От решения этого вопроса зависит содержание корпоративного повышения квалификации и систем управления знаниями менеджеров, а следовательно, эффективность деятельности и темп роста их профессионализма.

По мнению автора, основу формирования управленческих и других компетенций составляет определенный комплекс знаний разного вида. Для того, чтобы человек достиг высокого уровня практических умений в какой-то области и мог решать задачи разной сложности, ему необходимы:

- фактологические или описательные знания, отвечающие на вопросы "что? где? когда?";
- процедурные или операциональные знания, отвечающие на вопросы "как? каким образом?";
- причинные знания, отвечающие на вопрос "почему?";
- концептуальные знания, отвечающие на вопрос "зачем?".

Такой набор знаний, состоящий из четырех указанных видов, относящихся к определенной предметной области, предлагается называть *знания полного спектра*. Неполный спектр знаний является определенным ограничителем в развитии профессионализма. Владение неполным набором знаний в конкретной области позволяет работнику осуществлять лишь привычную профессиональную деятельность в стабильных условиях, не требующих ее изменения. Но в сложных ситуациях неполнота спектра знаний проявляется как недостаточная компетентность, приводящая к ошибкам или вообще неправильному пониманию задачи. Полный спектр знаний обеспечивает не толь-

ко высокий уровень компетенций, позволяющий выбирать правильные действия в сложных ситуациях и находить решения новых задач, но и создает предпосылку для планомерного совершенствования профессионализма. Данные вопросы имеют особое значение в связи с подготовкой управленческого персонала к инновационному развитию бизнеса, являющемуся главным ориентиром многих предприятий Среднего Урала.

Рассмотрим поставленный вопрос о достаточности процедурных знаний в рамках анализа актуальной проблемы психологической и информационной перегрузки управленческого персонала.

Деятельность менеджеров в современном бизнесе характеризуется необходимостью принимать решения в условиях:

- 1) неопределенности ситуации (отсутствия адекватной информации);
- 2) высокой срочности (временного дефицита);
- 3) информационной перегрузки (непропорционально большого объема доступной информации по отношению к той, которая необходима для решения задачи).

Очевидно, что основной причиной, создающей эти условия, является возрастающая динамика бизнеса и скорость постоянных изменений на конкурентном рынке практически во всех отраслях производства и услуг. Неопределенность условий деятельности и срочность решения возникающих задач чаще компенсируется сверхусилиями, сверхнапряжением в работе ответственных руководителей. Высокая мотивация и работоспособность лучше всего обеспечивают такой уровень активности. Работа на пределе сил – важный фактор успеха большинства современных менеджеров, развивающих бизнес. Но работать в таком напряжении долго нельзя, цена успехов может оказаться намного выше разумной. Единственный выход из этого – компенсировать условия неопределенности более высоким уровнем знаний и осмысления окружающей среды и своего дела, более оперативными и точными решениями (а также их реализацией доступными средствами без сверхнапряжения). Такой вариант явно предпочтительнее, он обеспечивает более крупные успехи ценой меньших психических и физических усилий. Для его реализации менеджерам необходимо иметь высокий уровень компетентности.

Защита от неопределенности

Первая группа условий деятельности менеджера, связанная с рассмотренной неопределенностью ситуаций, обусловлена четырьмя основными параметрами:

- многообразием информации (количество видов и отдельных элементов, с которыми необходимо иметь дело);
- разнообразием потоков информации (широкий диапазон источников и средств получения информации);
- взаимозависимостью многих видов и элементов информации (сложность причинных отношений между звеньями информации) [5];
- недостатком ожидаемой информации (отсутствие части информации о конкретной ситуации, в которой необходимо принимать решение).

Менеджер может преодолеть эти условия, если овладеет рядом умений, в частности: быстро разбираться в разнообразной информации; выделять из большого объема самую необходимую; находить взаимосвязи в новой информации и структурировать ее в соответствии с решаемыми задачами, подготавливая ее, таким образом, для практического применения. Чтобы выполнять все эти действия и создавать оптимальные условия для принятия управленческих решений, необходимо иметь хорошую теоретиче-

скую подготовку и профессиональную эрудицию, закладывающую основу успешной ориентировки в новых знаниях и сложной информации. Без концептуальных знаний легко запутаться и утонуть в многообразии доступной информации. Наличие же таких знаний создает фильтр, позволяющий пропускать большие объемы информации и отбирать лишь то, что актуально.

В связи с этим мнение многих практиков о том, что им не нужна "теория" для повышения своего профессионализма, по-видимому, является одним из заблуждений, которому часто следуют руководители компаний, а иногда и идущие на поводу у них обучающие и консалтинговые организации. В действительности вопрос состоит не в альтернативе "теоретические или практические знания", а в альтернативе "актуальные или неактуальные знания", т.е. относящиеся к задачам и содержанию деятельности менеджеров или нет. Как показывает опыт, при правильном определении содержания актуальных знаний для конкретных менеджеров в них оказывается достаточно большое количество вопросов, традиционно относимых к концептуальным или теоретическим знаниям. Причем, чем выше должностной уровень менеджера, тем больше оказывается доля теоретических знаний в перечне актуальных вопросов, непосредственно связанных с его производственными задачами.

Знания типа "ноу хау" важны, но они меняются с каждой новой задачей и условиями их решения, что происходит так часто и быстро, что своевременно обеспечить ими менеджеров практически невозможно. Следовательно, необходимо овладеть знаниями, которые позволяют самостоятельно генерировать необходимые "ноу хау". А для этого менеджеры должны обладать концептуальными знаниями и развитыми навыками управленческого мышления.

Результаты исследования свидетельствуют, что для принятия решений руководителям чаще всего (в 35% случаев) не хватает знаний об опыте решения подобных задач, т.е. процедурных знаний, и довольно часто (в 28% случаев) не хватает концептуальных знаний, которые задают иной масштаб видения задачи и объясняют смысл необходимых действий [6]. Данные цифры, отражающие высокую потребность в концептуальных знаниях, свидетельствуют о том, что менеджеры начинают менять свои представления о значимости теоретических знаний для практической работы. Поэтому актуальными становятся технологии подбора полезных теоретических знаний и методик обеспечения ими конкретных менеджеров.

Одним из инструментов определения актуальных концептуальных знаний является *корпоративный дайжест совещаний* разного уровня. Он представляет собой сборник кратких сообщений (протоколов) о всех проведенных в организации совещаниях. Основным информационным элементом дайжеста является краткое специальное сообщение (протокол) о прошедшем совещании, имеющее стандартную структуру: цели, содержание, участники, продолжительность и результаты. Сообщение о совещании готовит руководитель, проведший его. Такое сообщение оформляется по результатам любого совещания (планового и непланового), которое проводится на любом уровне управления. Подготовленное сообщение передается оператору корпоративных знаний, который включает его в базу знаний компании. Месячный набор таких сообщений-протоколов оформляется в дайжест, который передается специалистам для аналитической работы с целью выявления актуальных знаний для менеджеров различных сфер деятельности. На основе специальной схемы анализа и последующего сбора экспертных оценок определяется круг теоретических знаний, овладение которыми позволит

менеджерам повысить свою компетентность и, соответственно, эффективность решения должностных задач.

Кроме того, дайджест, размещаемый в корпоративной сети, позволяет активизировать обмен знаниями между подразделениями и разными уровнями управления по вопросам текущей работы предприятия. Благодаря этому многие руководители и специалисты получают более полное и конкретное представление о состоянии тех или иных дел.

Методика корпоративного дайджеста является многофункциональным инструментом. Ее внедрение позволяет решать вопросы повышения профессионализма по многим направлениям, включая совершенствование методов проведения совещаний, оптимизацию коммуникаций между подразделениями, развитие обратной связи между сферами деятельности и разными уровнями управления. Анализ содержания дайджеста дает разностороннюю оценку текущей работы предприятия, поэтому получаемая информация помогает выявлять ошибки, недостатки и слабые места в работе всей системы менеджмента.

Фактор срочности решений

Второе условие, создающее трудности в деятельности менеджера – это высокая срочность решений. Как показывает анализ, возникновение срочности бывает связано со многими причинами, но наиболее часто со следующими:

- недостатки планирования на разных уровнях менеджмента;
- затягивание принятия важных решений на высших уровнях управления;
- возникновение непредвиденных обстоятельств, обусловленных высокой динамикой внешней среды.

Первые два признака достаточно характерны для многих организаций и в известной мере в целом для отечественного менталитета. Третий еще более универсален и характерен для любого современного бизнеса в любой стране. Однако для отечественных менеджеров, особенно старшего возраста, он усиливается пока еще неполной их адаптацией к темпам развития бизнеса и изменения конкурентной среды.

Исследования и практический опыт свидетельствуют, что все эти причины, а особенно две первые, часто обусловлены отсутствием стратегии и соответственно приоритетных целей развития компании. Для минимизации высокой срочности решения задач и ее негативного влияния на результативность работы менеджеров, они должны использовать в своей работе не только знания текущей ситуации, но и знания стратегии. Для топ-менеджеров – это знания стратегического менеджмента, позволяющие разрабатывать и совершенствовать стратегию компании, для остальных менеджеров – знание стратегии своей компании, соответствующей политики в своей сфере деятельности и понимание способов ее реализации на своей должности.

Обеспечить управленческий персонал этими знаниями невозможно, если компания не имеет стратегии и не ведет работу по ее созданию. В этом случае требование срочности решения тех или иных задач будет постоянной составляющей работы менеджеров. Однако часто и после создания стратегии проблема не снимается, хотя и приобретает более конкретные черты. Дело в том, что многие организации, получив от консультантов разработанную стратегию, практически ее не используют, или обсуждают планы ее реализации в узком кругу топ-менеджмента. Но стратегия – не сертификат, свидетельствующий о ранее достигнутых успехах, а конкретный инструмент, который должен работать, чтобы обеспечивать развитие и новые успехи компании. Реально

стратегия начинает работать, когда ее знают и понимают все менеджеры организации. Поэтому овладение и совершенствование разработанной стратегии – это основная часть работы по обеспечению управленческого персонала стратегическими знаниями, которые повышают эффективность не только работ, связанных с развитием бизнеса, но и текущей деятельности, так как снижают количество допускаемых менеджерами ошибок.

Как показывает опыт работы с предприятиями, несмотря на частое употребление понятия "стратегия" и связанных с ним словосочетаний, большинство менеджеров промышленности в вопросах стратегического управления нуждаются в знаниях полного спектра. Проведенное автором исследование показывает прямую зависимость уровня развития инновационной компетенции "стратегическое управление" от степени полноты (неполноты) спектра знаний в этой области (табл.).

Таблица

Влияние разных видов знаний стратегии на деятельность менеджера

Виды знаний	Характеристика деятельности менеджера	Роль менеджера в стратегии компании и отношении к работе
Фактологические	Знание стратегических задач и планов позволяет определить свое место в бизнесе компании и повысить уровень ответственности за исполнение указаний руководства	Сознательный исполнитель
Процедурные	Знание, как решаются задачи, связанные с реализацией стратегии в своей сфере деятельности, позволяет определять приоритеты в своей работе и тем самым ускорить осуществление стратегических планов компании	Активный участник и проводник планов развития компании
Причинные	Знание, почему стратегия компании имеет тот или иной конкретный вид и как решать стратегические задачи в своей сфере деятельности, позволяет вносить предложения по реализации стратегии и совершенствовать операциональную составляющую стратегического плана	Агент стратегических изменений в деятельности компании
Концептуальные	Знание "что? почему? как? и зачем?" предложена и реализуется конкретная стратегия, позволяет не только участвовать в ее реализации, но и разрабатывать предложения по ее развитию на уровне целей, планов и технологий в масштабе всей компании и отдельных сфер деятельности	Участник разработки стратегии и ее коррекции в процессе реализации

Последовательность расположения видов знаний в таблице соответствует закономерностям этапов формирования знаний о новой предметной области. Хотя в каждом конкретном случае индивидуальные особенности профессионального становления специалиста могут влиять на последовательность некоторых этапов. Чаще всего эти изменения относятся к процедурным и причинным знаниям: в каких-то случаях причинные знания оказываются на втором этапе, а процедурные на третьем, в других – наоборот. Для формирования полного спектра знаний важно учитывать, что знания следую-

шего этапа всегда включают предыдущие. Поэтому концептуальные знания формируются на основе всех остальных.

Как видно из таблицы, любой вид знаний оказывает позитивное влияние на деятельность менеджера. Вполне возможно, что должность конкретного руководителя часто предопределяет его роль в работе над стратегией и процессом ее реализации. Поэтому уровень его знаний стратегии оказывается соответствующим этой роли. Однако важно учитывать, что стратегические планы так или иначе затрагивают все сферы и участки деятельности компании, поэтому каждый менеджер может внести свой реальный вклад в реализацию стратегии, но только в соответствии с уровнем соответствующих знаний, которыми он обладает. Кроме того, реализация стратегии предполагает постоянную работу по ее коррекции и развитию, что легче делать при наличии обратной связи со всех участков бизнеса. Обеспечение обратной связи осуществляется через менеджеров разных уровней и сфер, а качество ее содержания напрямую зависит от полноты их знаний стратегии.

Преодоление информационной перегрузки

Третье условие в какой-то мере является производным от первого и второго. Рост информационной перегрузки, с одной стороны, обусловлен объективными закономерными процессами (увеличением объемов информации и развитием средств ее доставки), а с другой, связанными с ними трудностями анализа, отбора и использования информации в системах менеджмента. К последней группе факторов относятся следующие три свойства корпоративной информации, с которой приходится работать менеджерам: а) низкое качество; б) низкая ценность; в) высокая неоднозначность.

Исследования показывают, что даже в достаточно успешных организациях больше 50% информации, получаемой руководителями разного уровня от сотрудников своей компании, требует доработки и систематизации, а более 10% – требует повторного выполнения работы по ее подготовке. Кроме того, по оценкам менеджеров, они практически никогда не получают информацию, которую можно было бы сразу использовать без внесения каких-либо уточнений и доработок [6].

Можно назвать три причины возникновения подобных ситуаций: недостаточная профессиональная компетентность; низкий уровень культуры работы с информацией; нечеткая постановка задачи на подготовку информации. Из-за этого менеджерам часто приходится погружаться в детали содержания работы своих подчиненных и опекать тех, кто не знает, с кем и каким образом необходимо взаимодействовать, чтобы найти и подготовить нужную информацию. Из-за этого у менеджера накапливаются дела, требующие для их выполнения поиска и анализа новой информации и соответственно достаточного для этого времени.

Компенсировать указанные недостатки можно лишь через организацию тесного сотрудничества работников, от согласованности действий которых зависит решение производственных задач, включая такую часть работы, как своевременная подготовка необходимой информации. Организация делового взаимодействия предполагает не только и даже не столько формальные, сколько неформальные отношения между заинтересованными сотрудниками и руководителями. Для того, чтобы заинтересованное взаимодействие, не обремененное формальностями, стало обычной нормой и привычкой большинства сотрудников, в компании нужно создать особую корпоративную культуру, которую можно назвать *культурой конструктивного сотрудничества*. По своей сути это культура делового неформального взаимодействия, открытых внутрен-

них коммуникаций, стремления быть полезными друг другу в решении индивидуальных и общих задач. Внедрение таких ценностей и норм поведения способствует повышению взаимопонимания между сотрудниками, благодаря чему обеспечивается рост качества взаимодействия в решении производственных вопросов, что в итоге снимает многие управленческие проблемы и снижает уровень информационной нагрузки менеджеров.

Культура конструктивного делового и одновременно неформального взаимодействия основывается на двух параметрах профессионального поведения: качественной работе с информацией и открытости сотрудников для взаимодействия. Используя эти параметры в качестве базовых критериев классификации организационной культуры, получаем следующие ее разновидности (рис. 1).

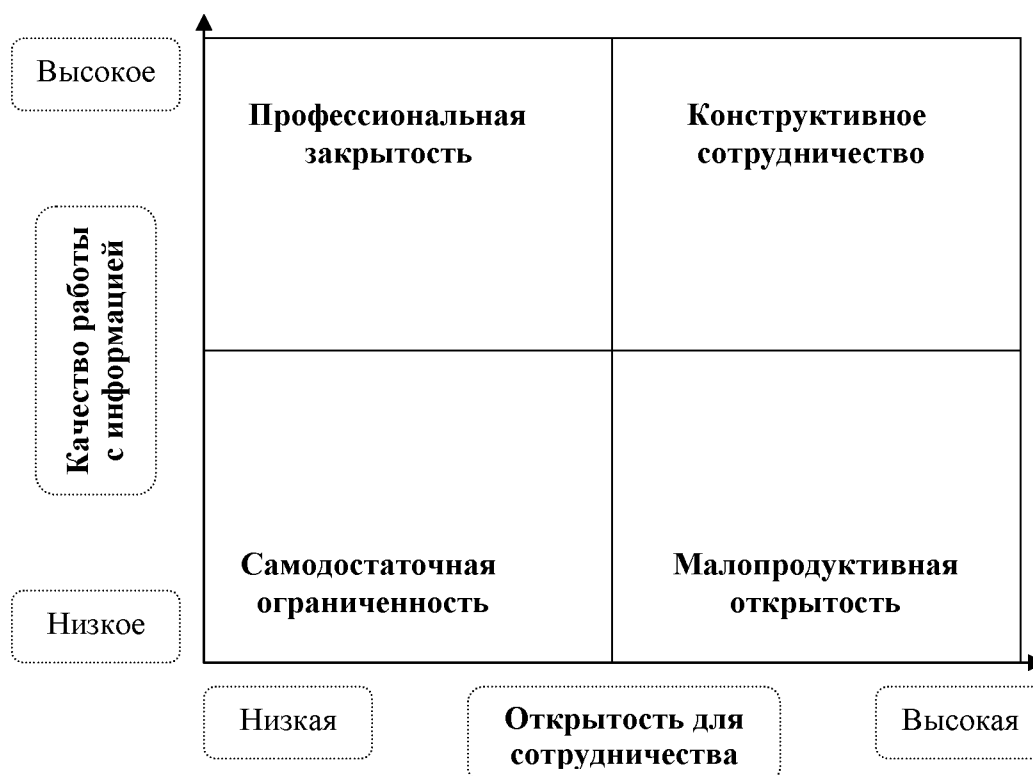


Рис. 1. Типы культур, определяющие характер информационной нагрузки менеджера

Профессиональная закрытость – культура, в которой доминируют ценности информационной грамотности и индивидуальной работы на себя. Для нее характерны: 1) ориентация на развитие умений работать с информацией и использование этого качества для решения своих должностных задач; 2) установка – если кому-то в организации нужна информация, то он должен сам поработать, чтобы ее получить; 3) убеждение, что мой опыт и квалификация – только для меня, а не других сотрудников, желающих легким способом за счет коллег получить ключ к успехам.

Самодостаточная ограниченность – отсутствие культуры работы с информацией и взаимодействия между сотрудниками в процессе решения производственных задач. Типичным для этой культуры является организационное поведение, допускающее недостаток компетенций работы с информацией у персонала и принимающее как норму нежелание работников взаимодействовать друг с другом при решении своих производственных задач.

Малопродуктивная открытость – культура признания ценности открытого и неформального взаимодействия сотрудников внутри компании с одновременным допущением низкой компетентности в вопросах работы с информацией для большинства персонала. Высокий уровень информационной грамотности – это квалификационное требование узких специалистов, которые должны заниматься специальными вопросами и при необходимости помогать решать задачи информационного обеспечения другим работникам.

Конструктивное сотрудничество – культура, в которой ведущими ценностями являются умения работать с информацией и открытое заинтересованное взаимодействие между сотрудниками. Компьютерная и информационная грамотность является обязательным требованием ко всем работникам, а открытость для контактов и взаимодействия внутри компании – универсальной нормой поведения персонала на всех уровнях управления. Менеджеры компании не только поощряют реализацию этих ценностей в работе своих сотрудников, но и максимально развивают у них соответствующие компетенции и нормы корпоративной деятельности.

Каждая из этих культур создает определенную среду, в которой знания и информация движутся с разной скоростью, с различным количеством потерь, искажений и достигают конечного адресата в таком виде, который различается полнотой, точностью и адекватностью относительно содержания стоящих задач. Первые три типа культуры содержат негативные факторы для работы с информацией, которые менеджерам приходится компенсировать своими дополнительными усилиями. Развитая культура конструктивного сотрудничества создает комфортные условия для работы менеджеров, предупреждающие частое возникновение информационных перегрузок и, соответственно, ошибочных действий. При доминировании в компании какой-то иной культуры объективно существует потребность в работе по ее изменению. Содержание коррекционной работы заметно различается в зависимости от того, какая культура в компании доминирует. Культуры "профессиональная закрытость" и "малопродуктивная открытость" примерно одинаково влияют на качество информационной среды в компании, но методы их коррекции кардинально различаются. Эти моменты важно учитывать при разработке программ внутриорганизационного развития.

Исследования, проводимые автором, показывают, что организационные культуры предприятий не характеризуются каким-то одним единственным видом, а представляют собой определенное их соотношение [7, 8]. В связи с этим ключевым параметром организационной культуры компании является доминирующий вид культуры, который выражен сильнее других. В настоящее время в промышленных компаниях чаще встречаются организационные культуры, в которых доминирует "профессиональная закрытость", реже – "малопродуктивная открытость" и еще реже – "самодостаточная ограниченность" и "конструктивное сотрудничество". При этом следует отметить, что сила культуры самодостаточной ограниченности постепенно снижается (видимо, по причине роста информационной грамотности населения), но это не влияет на рост культуры конструктивного сотрудничества. Объяснить это обстоятельство можно лишь тем, что развитие культуры конструктивного сотрудничества в меньшей степени зависит от общих факторов и в большей мере требует целенаправленной специальной работы по изменению ценностей, профессиональных компетенций и стереотипов поведения персонала.

Опыт консалтинговой работы показывает, что осведомленность в вопросах организационной культуры – одно из самых слабых мест в подготовке современных менеджеров. Чтобы начать изменять внутренние условия работы и совершенствовать в

компании информационную среду, ее менеджерам нужны знания полного спектра о функциях организационной культуры, ее видах и факторах, а также методах ее формирования и коррекции. Компетентность в вопросах организационной культуры позволяет менеджерам выбирать правильное направление работы с персоналом в своих подразделениях и планомерно осуществлять работу по коррекции норм и стереотипов поведения. Координация этой работы на высшем уровне менеджмента обеспечивает целенаправленное изменение корпоративной культуры компании в целом, создавая тем самым условия для ускорения бизнеса и снижения информационных перегрузок у менеджеров на всех уровнях управления.

* * *

Таким образом, решение одной из проблем профессиональной деятельности менеджеров, связанной с их психологическими и информационными перегрузками, чаще всего встречающимися при осуществлении инновационных процессов, требует повышения их вооруженности:

- 1) концептуальными знаниями в актуальных вопросах для решения текущих задач;
- 2) знаниями полного спектра вопросов стратегии и конкретных политик компании в основных сферах деятельности;
- 3) знаниями полного спектра вопросов управления организационной культурой компании, включая субкультуры отдельных подразделений (рис. 2).

Понятно, что основную часть этих знаний менеджеры не могут получить на этапе вузовской подготовки. Обеспечение руководителей этими знаниями относится к задачам корпоративного развития управленческого персонала. В связи с этим содержание корпоративного обучения и систем управления корпоративными знаниями, преимущественно ориентированное до сих пор на процедурные знания, должно быть существенно переработано. Важное место в них должны занять причинные и особенно концептуальные знания, которые явно недооцениваются в корпоративных системах развития управленческого персонала. В отдельных вопросах, таких как стратегическое управление и коррекция организационной культуры, имеющих критическое значение для инновационного развития компаний, необходимо ориентироваться на обеспечение менеджеров полным спектром знаний профессиональной компетентности.



Рис. 2. Структура знаний менеджера, повышающая защиту от перегрузок и ошибок

ЛИТЕРАТУРА

1. Климов С.М. Интеллектуальные ресурсы организации. СПб.: ИВЭСЭП, "Знание", 2001. 168 с.
2. Стюарт Томас А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Пер. с англ. В. Ноздриной. М.: Поколение, 2007. 368 с.
3. Эдвинссон Лейф. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях. М.: ИНФРА-М, 2005. 248 с.
4. Ходкинсон Джерард П., Сперроу Пол Р. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента: Пер. с англ. Харьков.: Изд-во Гуманитарный центр, 2007. 392 с.
5. Куинн Джеймс Брайан, Андерсон Филипп, Финкельштейн Сидни. Управление профессиональным интеллектом: использовать лучшее по максимуму // Управление знаниями: Пер.с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 174 – 198.
6. Исаев А.П., Семенихин С.Н. Условия, создающие необходимость управления корпоративными знаниями // Вопросы управления энергетикой и промышленными предприятиями в условиях реформирования: Сб. докладов. Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2006. С. 121 – 137.
7. Гительман Л.Д., Исаев А.П. Амбициозные менеджеры: Дерзость и интеллект. М.: Дело, 2004. 360 с.
8. Исаев А.П. Методические трудности управления организационной культурой в отечественном бизнесе // Экономическая культура в условиях развития рыночной экономики: отечественная практика и опыт международного сотрудничества: Материалы международной научно-практической конференции. Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2007. Вып.10. В 3-х т. Т.1. С. 129 – 135.