

## **ОТЗЫВ**

**на диссертацию Сергеевой Анастасии Вячеславовны по теме «Влияние организационно-управленческих факторов на процессы обмена знаниями в организации (на примере средних общеобразовательных школ)», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)**

Руководители современных организаций все чаще осознают необходимость разработки и внедрения более эффективных подходов к управлению интеллектуальными активами организации, в связи с их ключевой ролью в создании ценности для потребителя и поддержании конкурентоспособности. Среди наиболее центральных и вместе с тем сложных задач, стоящих в рамках этих подходов – задача, связанная с управлением обменом знаниями. Основные трудности, связанные с управлением этим процессом, связаны с существованием агентской проблемы, суть которой в наличии противоречия между мотивами индивида делиться знаниями и выгодами организации от сохранения знаний внутри нее. Именно эта проблема остро стоит в современных компаниях, которые (в результате невнимания к этой задаче) часто сталкиваются с реальными финансовыми потерями, связанными, например, с «утечкой» знаний в виде ухода ключевых сотрудников, потерь от многократного повторения одних и тех же ошибок, неспособностью научения на предыдущем опыте, накопленным другими сотрудниками и таким образом, потерь от неэффективного использования имеющегося интеллектуального потенциала. Как специалист, занимающийся разработкой и внедрением систем управления знаниями на практике, отмечу, что наличие «увязки» управленческих инструментов с характеристиками сотрудников, являющимися основными носителями знаний, - это ключевой фактор успеха любых систем управления знаниями. Однако, к сожалению, эти вопросы зачастую игнорируются многими руководителями, что ведет к неэффективности инструментов и, в конечном счете, к дополнительным потерям компаний. В связи с этим, цель диссертационной работы Сергеевой А.В., заключающаяся в научной проработке и эмпирически обоснованном объяснении взаимосвязей между организационно-управленческими факторами и поведением сотрудников, с учетом современных теоретических и практических разработок, является весьма своевременной и актуальной.

В автореферате логично и последовательно изложены существующие подходы к исследованию и управлению обменом знаниями, ясно изложен понятийный аппарат, обоснован авторский подход к проблеме. Автор работы логично увязывает положения различных теорий для решения поставленных в диссертации задач. Проведена адаптация результатов, полученных учеными в областях управления знаниями, организационного поведения, общего менеджмента, к организационно-управленческим проблемам, стоящих на сегодняшний день перед руководством школ. На мой взгляд, также особенно следует приветствовать сочетание различных исследовательских методов (интервью, анализ документов, анкетный опрос), при помощи которых диссертант подробно раскрывает особенности управления обменом знаниями в выбранном контексте. Результаты, предлагаемые автором в качестве



положений, выносимых на защиту, по моему мнению, обладают научной новизной и представляют собой вклад в соответствующую область науки.

На мой взгляд, наиболее интересными результатами являются следующие:

Во-первых, новизной обладает классификация факторов обмена знаниями по двум критериям: источник происхождения и целевая направленность. Предложенный автором подход к такой классификации позволяет распределить факторы по группам организационно-управленческих и индивидуальных, и далее рассматривать факторы мотивации, возможностей и способностей на различных уровнях (с. 15). Такая классификация также позволяет автору детализировать разнородное влияние организационно-управленческих факторов на различные компоненты мотивации и способностей сотрудников, что, согласно авторской модели, влияет в результате на активность сотрудников в обмене знаниями (с. 18). В целом, мне представляется, что ценность разработанных автором классификации и модели заключается как в уточнении *теоретического* понимания механизмов влияния управления на поведение сотрудников, так и в раскрытии неявных допущений при разработке системы управления знаниями в *практической* деятельности.

Во-вторых, вкладом работы следует считать проведенную автором оценку процессов обмена знаниями на данных эмпирического исследования, проведенного Сергеевой А.В. в средних школах. Здесь нужно отметить несколько существенных моментов. Разработка методики для проведения подобного исследования (авторской анкеты) представляет собой вклад в теорию и практику управления знаниями, так как позволит в дальнейших работах использовать предложенные и апробированные автором формулировки вопросов для измерения факторов. Автор также приводит интересные данные и результаты исследования, обнаруживающие проблемы как с активностью сотрудников в обмене знаниями, так и с теми инструментами управления, которые школы применяют для управления этим процессом. Например, указание на то, что планируемые цели практик отличаются от их реального содержания (например, методические объединения вместо обмена знаниями используются для контроля операционной деятельности), по моему опыту, типично и для других организаций, и обоснование и анализ этой проблемы является важным сигналом к руководителям о том, что следует эти практики пересматривать.

В-третьих, интерес для руководителей представляет вывод о наиболее эффективных сочетаниях управленческих практик, которые при наименьших затратах могут обеспечить наибольшую активность сотрудников в обмене знаниями (с.25). Этот вывод полностью согласуется с некоторыми предположениями, основанными на моем личном опыте управления знаниями. Однако, в литературе пока не было представлено теоретически обоснованного и эмпирически апробированного вывода об различной эффективности сочетаний этих инструментов, что соответственно позволяет говорить о новизне сделанных Сергеевой А.В. выводов.

Диссертационная работа диссертация Сергеевой А.В. на тему «Влияние организационно-управленческих факторов на процессы обмена знаниями в организации (на примере средних общеобразовательных школ)» представляет собой законченную, научно-квалификационную работу, содержащую оригинальные результаты и решение научной проблемы, имеющей важное значение для развития науки и практики в области управления знаниями, организационного поведения и общего менеджмента. Степень достоверности и обоснованности выводов полностью отвечает требованиям, предъявляемым Положением о присуждении ученых степеней, п. 9, а автор диссертационного исследования, Сергеева Анастасия Вячеславовна, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Виктория Александровна Чайка, к.э.н.,  
руководитель направления по работе с персоналом VEEAM Software

Адрес:  
Россия, Санкт-Петербург, 195112,  
Малоохтинский проспект, д. 64, Литера Б,  
Бизнес-центр «Санкт-Петербург Плаза»  
ООО «Интервим», Veeam Software

Email: [victoria.chayka@veeam.com](mailto:victoria.chayka@veeam.com)



04.12.2014