**Розділ 3. Способи оптимізації менеджменту**

**знань**

* 1. **Механізми створення інтелектуальної «поживною» середовища соціального інституту**

А.Гершун та М.Горський у роботі «Технології збалансованого управління» [67] висловлюють кілька важливих для цього цілей думок.

1. Будь-яка організація, незалежно від профілю діяльності, декларованих цілей та форми власності, створюється та діє у певному культурному середовищі. Культура суспільства багато чому визначає сенс існування організації, впливаючи неї як ззовні, і усередині фірми. Культура надає сенс багатьом вчинкам, тому змінювати що-небудь у житті можна лише з урахуванням її віянь. Вона формується десятиліттями, тому консервативна та інерційна. Багато нововведень не приживаються тільки тому, що їх впровадження суперечить нормам і цінностям, які сповідуються людьми.
2. Крім прийнятих у суспільстві, у довгостроково та стабільно існуючих групах виробляються власні норми, цінності та вірування. У випадку компанії ми маємо справу з утворенням організаційної культури. Організаційна культура – це набір припущень, переконань, цінностей, ритуалів та норм, які поділяються всіма членами організації. Як правило, організаційна культура функціонує на неформальному рівні, норми та цінності передаються від найстаріших працівників до новоприйнятих.
3. Дослідження показують, що між згуртованістю групи людей та сформованістю їхньої внутрішньогрупової культури існує тісний зв'язок. Тому фахівець із управління, зацікавлений у створенні міцної компанії, має подбати про заходи, вкладених у формування організаційної культури.
4. Багато компонентів культури важко знайти людині ззовні. Так як її норми часто поширюються тільки на членів групи,

«Чужакам» прощається деяке відхилення від них. Таким чином, зовнішній стосовно групи дослідник, який ставить собі за мету спеціально спостерігати за таким явищем, як організаційна культура, може і не помітити стандартів поведінки, прийнятих у цій організації. У той самий час люди, які працюють у компанії тривалий час, не помічають вимог, які висуває до них організаційна культура, оскільки вони давно увійшли до плоті і крові ветеранів організації. У цьому організаційна культура подібна до національної та державної – екзотичність тих чи інших вимог зовсім не усвідомлюється її носіями, слабо помітна туристові і часто зовсім ламає життя людини, яка перебралася в країну на місце проживання.

Реалізація менеджменту знань як нової парадигми управління соціальним інститутом можлива тільки в рамках відповідної корпоративної культури, що створює інтелектуальне живильне середовище, яке активно сприяє реплікації та реконфігурації знання організації для подальшого виробництва нового знання. Ставши доступнішою, інформація змінила природу сучасної економіки: економіка стала сферою знання, успіх у принципі залежить не від кількості грошей, а від здатності швидше і краще вчитися. Знання перетворюються на найважливіші товари та послуги. Це змінює саму корпоративну культуру: раніше на першому місці стояла дисципліна, зараз важливішими стають знання. Уміння вчитися ставиться важливіше за відданість. Тоді з'являється новий тип відносин у рамках організації: співробітник максимально віддається виконанню своїх обов'язків, але соціальний інститут, організація збільшує його можливості для розвитку, творчості та здобуття знання. Найбільш просунуті компанії намагаються поєднати бізнес та навчання. Менеджмент знань заснований на важливому постулаті: головне перевага в сфері бізнесу - не в виробничих потужностях,

а в людському капіталі та системі управління персоналом. Поєднання бажань співробітників на єдине ціле з інтересами компанії дає ефект мотивації – і кар'єрної і матеріальної. Для дорослих людей важливою особливістю навчання є розуміння змісту своїх дій та навчання. Це найсильніша мотивація для них.

Це середовище засноване на здатності корпоративної культури стимулювати і мотивувати членів інституту до адаптації та усвідомлення його місії та отримання нового знання як засобу особистого просування кар'єрними сходами, так і для кращого виконання своїх функціональних обов'язків у рамках місії соціального інституту. Крім того, таке живильне інтелектуальне середовище має породжувати можливість та потребу виробництва нового знання як способу самореалізації членів соціального інституту. У принципі, основне завдання інтелектуального середовища – реалізація інтелектуального потенціалу людини, оскільки саме вони – один з найістотніших резервів як цивілізації загалом, і окремо взятого соціального інституту зокрема. «Інтелектуальна творчість, будучи невід'ємною стороною людської духовності та умовою особистої свободи людей, виступає як соціальний механізм, що протистоїть регресу у розвитку суспільства» [167].

Підсумком впливу інтелектуального живильного середовища на людину є досягнення ним інтелектуальної компетентності. М.А.Холодна в концепції КІТСУ сформулювала дев'ять вимог, що пред'являються до організації знань компетентної людини: різноманітність, артикуленість, гнучкість, швидкість актуалізації в даний момент у потрібній ситуації, можливість застосування в широкому спектрі ситуацій, виділення ключових елементів, знання, категорія, володіння не тільки процедурним знанням (знанням у тому, «як»), наявність знання про своє знанні [С.207].

Тут важливо наголосити на наступному моменті: «Під компетентністю розуміють властивості особистості, що сприяють якісній реалізації діяльності у певній галузі. Крім поняття «компетентність» у пресі широко використовується термін «компетенція» - для позначення галузі діяльності, де фахівець добре обізнаний, має знання та досвідом. Слід відзначити, що відмова від поняття «знання» в користь

"компетентності" є загальносвітовою тенденцією. Вона пов'язана з тим, що феномен наростання когнітивних, знаних початків у сучасному виробництві не пояснюється традиційними. До того ж для нинішнього фахівця важливі не стільки знання, скільки здатність застосовувати їх для вирішення конкретних ситуацій та проблем. що виникають у професійній діяльності та в житті. за такого підходу знання трактуються як пізнавальна база компетентності фахівців» [23,С.17].

Корпоративна культура у разі здійснює з погляду Д.У.Делонга і Л.Фейхи кілька важливих функций:

1. Культура і субкультури формують уявлення у тому. норм певних груп та підрозділів соціального інституту [84, С.250-253].
2. Культура є посередником у відносинах між рівнями знань, т.к. культура втілює у собі всі негласні норми чи правила у тому, як знання мають поширюватися між організацією та індивідуумами всередині неї. Культура встановлює, які знання належать соціальному інституту, які залишаються у володінні індивідуумів і підрозділів [84,С.253-254].
3. Культура створює контекст для соціальної взаємодії за допомогою припису норм (правил, очікувань та покарань), які регулюють соціальну взаємодію між індивідуумами та групами,

і за допомогою формування уявлень людей про спектрі моделей поведінки, прийнятних у конкретному соціальному інституті.

Д.У.Делонг та Л.Фейхі вказують, що вплив культури на контекст для взаємодії оцінюється як мінімум у трьох аспектах:

* + взаємодія по вертикалі;
	+ взаємодія по горизонталі;
	+ особливі моделі поведінки, що сприяють поширенню та використанню знань.

Для взаємодії по вертикалі принципово важливо два моменту:

* + норми, що визначають прийнятність обговорення спірних питань: обговорюватися може будь-яке питання, що створює довіру, необхідну вертикального поширення знань;
	+ доступність керівників для спілкування і обміну думками.

Говорячи про взаємодію по горизонталі, можна виділити три характеристики:

* + обсяг чи ступінь взаємодії між підрозділами при виконанні роботи;
	+ співробітництво і міжфункціональне рішення проблем;
	+ пошук і повторне використання існуючих знань [84, С.258-

261].

І, нарешті, Д.У.Делонг і Л.Фейхі виділяють моделі поведінки,

сприяючі розвитку знань: це

* + поширення знань і навчання інших співробітників;
	+ робота над помилками [84, С.261-263 ].
1. Культура формує процеси створення та набуття нового знання. Більш ефективні культури відрізняються такими характеристиками:
	* знання, що надходять із зовнішнього середовища, розглядаються як відправна, а не кінцева точка інновацій – заохочення розвитку знань, що надходять ззовні, замість їх простого використання;
	* соціальний інститут заохочує активні обговорення ключових стратегічних питань, що спираються на великі зовнішні та внутрішні джерела знань;
	* при пошуку, обговоренні та синтезуванні знань, що належать до важливих аспектів бізнесу, передбачається високий рівень участі співробітників;
	* організація піддає перегляду існуючі припущення та переконання, які у минулому призвели до успіху [84,С.265-269].

По-перше, це вартісне мислення: найважливіша мета кожного співробітника – досягнення максимального багатства інституту, тому всі рішення базуються на цьому принципі. Компенсація кожного співробітника залежить від його внеску створення вартості інституту.

По-друге, це принцип процесного мислення. Будь-який інститут сприймається як сукупність бізнес-процесів, створюють кінцевий продукт для внутрішнього чи зовнішнього клієнта. Кожен співробітник повинен почуватися членом команди певного міжфункціонального бізнес-процесу. Він повинен при цьому розуміти, що працює не на начальника, а на клієнта свого процесу. Всі процеси повинні бути раціонально скоординовані і виконуватися командою, здатною швидко і ефективно вирішувати проблеми, що виникають, і реалізовувати інші елементи корпоративної культури.

По-третє, це принцип «наділення повноваженнями» чи «внутрішнього підприємництва». Кожен працівник стає співвласником відповідного бізнес-процесу, його компенсація прив'язується до коефіцієнта трудової участі. Команда несе солідарну фінансову відповідальність за результати своєї роботи.

По-четверте, це принцип управління, як сфери послуг. Його сенс полягає в тому, що саме кінцеві виконавці роблять основний внесок у створення вартості інституту. Завдання менеджменту полягає у наданні виконавцям інформаційних, координаційних,

освітніх та інших послуг, які зроблять процес створення вартості максимально ефективним.

По-п'яте, це принцип ефективного управління знаннями. Саме знання являють собою ту інформацію, яка дозволяє приймати оптимальні рішення та проводити найефективніші дії, створюючи цим конкурентні переваги інституту. Саме знання, системи їх збору, систематизації, зберігання, поширення та використання є головним фактором процвітання бізнесу та його перспектив. Отже, кожен співробітник інституту має нарощувати обсяг своїх особистих та професійних знань, ділитися ними з колегами, формуючи тим самим корпоративну базу знань. Людина повинна сприймати себе та своїх колег як носіїв знань, що мають життєве значення для успіху інституту загалом. Кожен менеджер при цьому повинен постійно стимулювати підлеглих на придбання та поширення знань у рамках інституту.

По-шосте, це організаційна логіка надмірності, характерна для японських компаній, наприклад, «… це свідоме накладення і часткове збіг внутрішньої інформації, ділової активності та відповідальності управлінців…. Саме створення організаційної надмірності є першим кроком в управлінні компанією – творцем знання. Оскільки інформація, що перекривається, є спільною для членів організації, вони можуть відчути те, що намагаються висловити інші.

По-сьоме, це система стратегічної ротації кадрів, особливо між різними областями технології та при виконанні таких функцій, як дослідження, розробки і маркетинг. Така ротація дозволяє

працівникам побачити і зрозуміти бізнес із різних сторін, що робить знання в організації більш пластичним і практичним, оскільки воно може використовуватися в практичній діяльності незвичайним способом [19, С.77].

По-восьме, це відсутність системи дискримінації співробітників у доступі до інформації, всі мають до неї вільний доступ (крім секретної, природно), оскільки він дає як результат безліч різних інтерпретацій нового знання [19, С.77]. Немає нічого гіршого за інформаційний голод у компанії. Людей треба інформувати не лише про досягнення, а й про проблеми, відсутність інформації породжує чутки, що несуть у собі величезний запас брехні та домислів. У співробітників обов'язково має бути інформація, необхідна їм для виконання їхньої роботи, тоді кількість людей незадоволених буде мінімальною. Ще один важливий елемент інформації – знання про перспективи кар'єрного зростання, це має найпотужніший мотиваційний вплив. І, нарешті, людям необхідна інформація про перспективи їхньої організації, що транслюється ними на свої життєві плани та вибір стратегій поведінки.

Г.Грінєв і М.Ларін в цьому контексті роблять важливе зауваження:

«Інформаційні технології дозволяють вирішити основне протиріччя між особистістю та суспільством, пов'язане з реалізацією особистісного потенціалу людини. На робочому місці. У групі, організації, регіоні за допомогою об'єднання інформаційних систем (архівів, бібліотек, документаційних та інформаційних систем в окремих організаціях, на регіональному, державному та міждержавному рівнях) можуть бути створені унікальні форми підтримки діяльності людини (працюючого, відпочиваючого, що навчається)» [75, С.96].

По-дев'яте, це розвиток специфічною ідеології компанії.

«Компанія – це не машина, а живий організм. Як і людина, вона може мати колективне почуття самоідентифікації та глибинного призначення. Для організації це еквівалент самопізнання - загальне

розуміння того, навіщо існує компанія, в якому напрямку вона рухається, і в якому світі хоче жити і, головне, як зробити цей світ реальністю. У цьому сенсі для компанії, яка створює знання, ідеали так важливі, як і ідеї. І це живить інновації. Суть інновації полягає у перебудові світу відповідно до певного бачення чи ідеалу. Створювати нове знання – буквально означає перевлаштовувати компанію та кожного її співробітника у безперервному процесі особистісного та організаційного самооновлення. У компаніях, що створюють нове знання, винахід нового знання не є спеціалізованим заняттям, сферою діяльності відділу досліджень та розробок, маркетингу чи стратегічного планування. Воно є способом поведінки чи навіть спосіб життя, коли кожен співробітник – це працівник із виробництва знань, іншими словами, підприємець. … Нове знання завжди починається з особистості »[19, С.77]. Створення знання міститься у центр управління людськими ресурсами організації.

По-десяте, позиціонування компанією себе як організації, що навчається. З біології відомо, що організм у мінливому середовищі виживає тоді, коли темпи його адаптації швидше за темпи зміни зовнішніх умов. Навчання – найбільш швидкореалізований і доступний варіант адаптації організації до середовища, що швидко змінюється. Отже, саме люди, які працюють в організації - найважливіший ресурс, що реагує на зміни. Їхнє навчання новим технологіям, методам та підходам – можливість для компанії адекватно реагувати на зміни середовища. Тут важливо тільки вибрати відповідну форму навчання.

По-одинадцяте, усунення кордонів між різними ділянками організації, стимулювання обміну ідеями. «Кордони перегороджують шлях потокам інформації, вони ізолюють людей і групи один від одного і зміцнюють забобони. Розкриття кордонів за допомогою конференцій, нарад, роботи в проектних командах, які включають кілька

рівнів організації або пов'язують компанії зі споживачами чи постачальниками, - усе це забезпечує приплив нових ідей і можливість до розгляду конкуруючих точок зору» [62,С.132].

По-дванадцяте, усвідомлення цінності «..неявних знань своїх співробітників та зосередження зусиль на їх утриманні за допомогою привабливої корпоративної культури та робочого середовища. У той час як більш обмежені абстрактні знання можуть витекти з фірми, більш насичені неявні знання, що дають фірмі стійку перевагу у знаннях, залишаються всередині її. Ці неявні знання дозволяють фірмі швидше вчитися і знаходити більш творчі та цінні рішення, ніж її конкуренти» [99, С.197-198].

По-тринадцяте, розвиток організацією своєї поглинаючої здатності. «Розвиток поглинаючої здатності включає розвиток: 1) здатності фірми отримувати доступ до зовнішніх знань, що вимагає культури поширення знання; 2) здатності фірми трансформувати та впроваджувати отримані знання в компанію з метою посилення її основних компетенцій» [80, С.133].

Що є елементами поглинаючої здібності?

1. придбання – здатність розпізнавати, оцінювати та набувати зовнішні знання, цінні для діяльності організації;
2. засвоєння – здатність організації поглинати зовнішні знання, що дозволяє їй розуміти, аналізувати та інтерпретувати інформацію із зовнішніх джерел;
3. трансформація – здатність організації розвивати організаційні рутини, комбінуючи існуючі знання з щойно набутими та засвоєними шляхом додавання або видалення знань та переінтерпретації вже наявних (дві складові трансформації – інтерналізація та перетворення);
4. використання – здатність організації застосовувати нові знання на вирішення організаційних завдань [80,С.136-137].

Але декларувати ці тринадцять принципів, що лежать в основі корпоративної культури, яке в центрі своєї ідеології ставить цінність знання та його обміну та прирощення, набагато легше, ніж реалізувати їх на практиці.

Тут відбувається зіткнення з кількома серйозними когнітивними, організаційними та психологічними проблемами.

У першу черга, це когнітивна проблема незнання.

Незнання – це відсутність у співробітників організації знань, складових інтелектуальний капітал соціального інституту. Його подолання потребує застосування традиційних механізмів передачі. знання соціального інституту: використання інструкцій, навчальних посібників, внутрішньоорганізаційних систем навчання (спеціальних вступних курсів для якнайшвидшої адаптації нових співробітників та їх подальшої продуктивної роботи; лекцій, презентацій, тренінгів, що проводяться як фахівцями компанії, так і запрошеними зовнішніми консультантами; семінарів; дискусій; інтерв'ю, обмін досвідом, конференцій, ділових ділових; штурмів).

Традиційні механізми в принципі довели свою ефективність і не потребують подальшої реклами та доказу своєї корисності.

Головне у використанні таких механізмів – їхня системність. Ідеальним прикладом такої системності служить британська програма Investors in People, яка є зведенням стандартів у навчанні та розвитку персоналу, розділених на чотири групи:

* зобов'язання компанії по навчанню співробітників;
* програми навчання;
* реалізація програм навчання;
* оцінка ефективності навчання персоналу.

Саме безсистемність та хаотичність у навчанні співробітників призводить не до позитивних, а скоріше до негативних результатів.

Системність – це сувора послідовність дій соціального інституту у побудові системи навчання:

Перший етап: аналіз та визначення потреб у навчанні, коли необхідно зрозуміти, кого, у кого, для чого (під які цілі та стратегії) і чому потрібно вчити.

Є.Іванова у статті «Навчання персоналу: альтернативи немає» [15] провела цікавий аналіз мотивації компаній для навчання персоналу, звівши мотиваційну модель Маслоу до чотирьох рівнів:

* рівень необхідності: початкова стадія розвитку компанії на відносно молодому ринку, пов'язаному з виробництвом та високотехнологічними послугами, у цій ситуації підвищення компетентності та кваліфікації співробітників стає основною фізіологічною потребою компанії, що має справу з швидко мінливими технологіями та обладнанням;
* рівень достатності: компанія досягла певного рівня розвитку на насиченому сегменті ринку, тут конкурентною перевагою стає як якість продукції, а й рівень грамотності менеджменту;
* рівень професіоналізму: ставши лідером, компанія переходить на рівень, де значимий імідж та клієнтські відносини, професіоналізм та культура співробітників – обов'язкова умова підтримки позитивного іміджу компанії в очах клієнтів та бізнес-спільноти;
* рівень самореалізації: компанія перебуває в тому рівні, де турбота про персонал стає елементом місії компанії.

Усвідомлення того, на якому рівні знаходиться компанія, допомагає визначити завдання, цілі, зміст та способи навчання: чи потрібні професійні програми для підвищення кваліфікації, розвиток особистісних навичок, корпоративні для адаптації співробітників, для менеджерів з розвитку навичок управління та лідерських якостей, програми навчання для топ-менеджменту компанії і їх партнерів;

програми зі стандартів якості, кореспонденції та рекламних матеріалів тощо. Тут важливо створити у співробітників потреба у навчанні, їх усвідомленої мотивації (навчання – важливий чинник залучення нових співробітників та утримання старих).

На цьому етапі важливо усвідомити, яких ключових компетенціях потребує соціальний інститут для успішної реалізації своєї місії, та подати існуючий рівень підготовки співробітників, визначаються стратегії навчання.

Перша стратегія – вкладення грошей у вищу освіту, професійну перепідготовку працівників, тобто. вкладення в людину, які дають співробітнику додаткову мотивацію, але в той же час загрожують інституту тим, що, вклавши в конкретну людину чималі суми, інститут робить його більш затребуваним на ринку праці, що може призвести до його відходу до іншого інституту.

Друга стратегія – внутрішньофірмове «корпоративне» навчання, в рамках якого інститут готує співробітників саме у своїх інтересах і чекає від них більш ефективної віддачі, знижуючи при цьому їхній рівень особистісної мотивації.

Другий етап: безпосереднє навчання.

Третій етап: моніторинг та відстеження ефективності навчання, коли головне завдання - визначити, якою мірою співробітники, що пройшли різного роду тренінги та програми, використовують отримані ними знання та навички.

На цьому етапі цікаво проаналізувати, якими знаннями повинен володіти співробітник після навчання та якими навичками володіти. Мета навчання – досягнення цих показників.

Для цього знання діляться на наступні основні рівні:

* ні інформації про існуванні методів роботи;
* суть нового підходу, основні вимоги і правила не засвоєно;
* знайомі все процедури і методи;
* співробітник знає, яку модель поведінки вибрати в різних ситуаціях.

Виділяється чотири рівня володіння навичкою:

* не володіє навичкою;
* виконує найпростіші процедури;
* комплексно застосовує отриманий навик;
* проводить аналіз ефективності роботи навички і змінює поведінку щодо ситуації.

Умовна шкала для оцінки зміни відносини:

* знає про існуванні нового методу роботи, але відноситься до йому негативно;
* виявляє інтерес до новому методом роботи;
* готовий спробувати використовувати новий метод роботи;
* воліє використовувати саме цей метод для вирішення робочих завдань;
* звикає до новою процедуру;
* новий метод стає «звичайним» при виконанні роботи.

Тут цікавий досвід побудови системи навчання, напрацьований багатьма успішними російськими та зарубіжними компаніями.

Важливим є момент частоти впровадження інноваційних проектів у бізнес компанії. Залежно від неї існує три види технології розвитку персоналу:

* стабільна: залишається незмінною в перебіг довгого часу;
* плідна: залишається незмінною, але при цьому розробляються покоління продукції, що змінюють один одного, з кращими показниками і ширшим діапазоном застосування;
* мінлива: протягом життєвого циклу продукту з'являються базові концепції, що змінюють один одного [20].

Загальний план навчання поділяється на дві частини: обов'язкову та факультативну. Зазвичай обов'язковим є навчання нових членів колективу, які продають підрозділів та front-in, фахівців, чия робота потребує постійного підвищення кваліфікації (бухгалтерів, фінансистів, юристів, IT-фахівців), сюди ж належать працівники, чия робота потребує обов'язкового навчання у зв'язку із сертифікацією їхньої діяльності чи вимогами технічної безпеки. Для організації факультативної частини навчання жорстко діють міркування доцільності та бюджетування.

Можна розпочати із проблеми бюджету. Традиційно витрати на освіту ділять на прямі, супутні та опосередковані.

До прямих відноситься оплата процесу навчання (оплата праці викладачів, вартість підготовки та тиражування навчальних матеріалів).

У супутні витрати включають оренду приміщення та обладнання, вартість витратних матеріалів, оплату проживання та харчування співробітників і викладачів, якщо навчання відбувається поза рамок організації.

Непрямі витрати складаються із зарплати співробітників та навчальних внутрішньокорпоративних тренерів за час навчання та тієї вигоди, яку організація втратила через відсутність співробітників на своїх робітників місцях.

Найчастіше бюджет складається з урахуванням реальних матеріальних ресурсів організації на шкоду цілям навчання. У цій ситуації соціальний інститут як наслідок знижує свої перспективи успішної діяльності у майбутньому. Разом з тим, давно вже існують цілком ефективні способи розвитку системи навчання за дуже скромних витрат. на них. Саме ці способи і створюють поживну

інтелектуальне середовище для поширення та збільшення знання соціального інституту.

Тепер про цих способах кілька докладніше.

По-перше, це створення внутрішньокорпоративних кадрових шкіл, завдяки яким вирішується проблема підбору персоналу та формування повноцінного кадрового резерву.

По-друге, це створення корпоративних університетів та навчальних центрів. Їхні комплексні освітні програми не лише акумулюють та передають внутрішньокорпоративний досвід та знання, але ще є зберігачами цінностей корпоративної культури та ідеології соціального інституту. На базі цілком успішно може функціонувати постійно діюча система дистанційного навчання співробітників, заснована на розміщення в Інтернеті курсів і матеріалів для самостійного вивчення. Переваги такої системи e-Learninga полягає, по-перше, тим, що вона вимагає лише разового фінансового вкладення, по-друге, здатна до дуже швидкого оновлення, коригування, а по-третє, вона доступна набагато більшій кількості людей та філій організації. На дистанційному навчанні економляться величезні кошти, які раніше витрачаються на прямі та опосередковані витрати з організації безпосереднього навчання при передачі знання від людини до людини. До речі, ще одна перевага дистанційного методу – гнучкий графік навчання персоналу, який самостійно вибирає для себе час для отримання нових знань.

По-третє, система коучингу, коли до співробітника прикріплюється індивідуальний наставник, який безпосередньо контролює засвоєння ним обсягу нових знань, навичок та умінь. Наставник ділиться своїм особистим досвідом та знанням, допомагає застосувати нові когнітивні одиниці на практиці. Крім того, коучинг змушує навчитися мистецтву спілкування, науці. панувати собою, вмінню вгадувати почуття співрозмовників. Завдяки коучінгу начальники стають більше майстерними, а їх підлеглі – більше

мотивованими (у західних компаніях коучи вчать ефективної комунікації, деякі правила якої такі: дивитися співрозмовнику в очі, не перебивати, не вступати в суперечку, підсумовувати сказане, щоб переконатися, що правильно зрозумів думку). Одне з важливих завдань коучингу – навчити слухати інших і брати до уваги отриману інформацію.

По-четверте, стажування нового співробітника в різних підрозділах для кращого засвоєння та розуміння її структури, цілей та завдань, способів реалізації місії організації.

По-п'яте, моніторинг щоденної діяльності співробітника, завдання якого лягає на плечі його безпосередніх керівників, які бачать його переваги та недоліки на конкретній ділянці роботи, коригують їх за можливості самостійно та формують додаткові запити на подальше навчання.

По-шосте, система атестації та анкетування співробітників, що базується на розробленій у рамках соціального інституту системи оцінки нових знань та навичок, ступеня їх засвоєння та використання.

По-сьоме, створення стандартної системи корпоративних тренінгових технологій, що дозволяє швидко навчати нових співробітників. Неминуче оновлення кадрів призводить до того, що разом з людьми інститут втрачає їхні експертизи, знання та часто-густо клієнтську базу. Звідси нагальна потреба збереження корпоративних знань, що забезпечується за допомогою таких технологій, спрямованих не лише на навчання, а й на виховання в людях лояльності до інституту та націленості на командну роботу.

По-восьме, проведення внутрішньофірмових дискусій, у ході яких відбувається діалог-спілкування всіх учасників із впорядкованим обміном думками та використанням невербальних наочних засобів. У ході дискусії кожен з учасників може не тільки висловитися, але і відстояти

свою точку зору. Це виховує вміння формувати та відстоювати свої погляди.

По-дев'яте, проведення конференцій та семінарів, де учасники обмінюються технологіями, налагоджують контакти та вдосконалюють стосунки.

По-десяте, проведення мозкових штурмів, де розвиваються інноваційність мислення та творчі навички.

По-одинадцяте, це наради щодо спільного вирішення проблем, оцінки експериментів;

По-дванадцяте, внутрішній бенчмаркінг;

По-тринадцяте, навчальні поїздки до провідних організацій для ознайомлення з їх досвідом;

По-чотирнадцяте, спільні заходи за участю споживачів, постачальників, зовнішніх експертів, внутрішніх груп для обміну ідеями та навчання один одного.

По-п'ятнадцяте, проведення конкурсів з презентацією індивідуальних та групових проектів, у т.ч. із запрошенням представників сторонніх організацій.

По-шістнадцяте, використання технології «навчання дією» - це структурований процес спільного аналізу поточної ситуації та пошуку варіантів її розвитку з визначенням конкретних кроків, які необхідно виконати учасникам групи за підтримки провідного за спеціальною технологією на базі системного підходу. Кожен учасник працює над реальною проблемою чи завданням організації у межах своїх повноважень. Заходи, сплановані разом із групою, реалізуються за періоди між зустрічами, у яких детально аналізуються, але в основі цього аналізу розробляється подальша стратегія і тактика действий. При правильному розміщенні сил і відносин між учасниками результативність навчання різко зростає за рахунок виникнення синергетичного ефекту, оскільки група, як єдине

ціле, має набір якостей, знань і можливостей, якими не мають її члени поодинці. Головне за такого підходу – системність мислення: організація сприймається як єдина система, що з взаємодіючих, взаємовпливають складових, змінюються у часі. Якщо виникає проблема – це сигнал про порушення в бізнес-процесах, що дає можливість своєчасно виявляти помилки, виявляти їх причини і коригувати дії.

Нарешті, це стимулювання самоосвіти співробітників, де джерелами знань є книги, самостійна практична робота та спілкування з корпоративними «гуру». Самостійне здобуття знань виробляє здатність до подолання проблеми пізнання, привчає до самостійної розумової праці, формуючи старанність, наполегливість та працьовитість

Всі ці способи створюють поживне інтелектуальне середовище соціального інституту, не так вже сильно обтяжуючи його бюджет. Повторюся, що в основі лежить насамперед системний підхід, який робить подолання незнання не епізодичним, а незмінним.

Але тут ми стикаємося з іншою когнітивною проблемою – невіглаством.

Ні для кого не секрет, що зараз у низці країн, до яких, на жаль, входить і Росія, відбувається різке зниження рівня освіченості. Величезна кількість людей, насамперед молодих, відрізняється відсутністю найелементарніших знань, які роблять їх непридатними для будь-якої діяльності, здійснення якої потребує мінімальної причетності до світової культури. До проблеми невігластва як проблеми когнітивної приєднується проблема невігластва як проблема психологічна – небажання його подолання, оскільки знання часто вже не розглядається такими людьми як цінність. Найпростіший спосіб – просто позбавитися таких співробітників, що й змушені робити багато організацій. Але тут тут ж виникає неприємна ситуація витоку

внутрішньокорпоративної інформації, оскільки будь-яка людина всередині організації більшою чи меншою мірою має доступ до баз знань, і цілком можливий ризик отримання позову від звільненого співробітника. До тому ж пошук і адаптація нових членів трудового колективу досить нешвидкий та недешевий процес. Отже, звільнення неосвічених працівників далеко не панацея.

Можливий інший варіант подолання цих труднощів. Тут повною мірою можна використовувати можливості інтелектуального живильного середовища організації разом із розвиненою системою мотивації.

Якщо особисті якості нового співробітника прийнятні його адаптації у межах соціального інституту, то тут на користь справи працює така особливість функціонування соціального інституту як дифузія знання.

Це поняття прийшло до нас з педагогіки, де фахівці-психологи давно зауважили, що процес навчання, результати якого оцінювалися за підсумками анкетування дуже схожий на фізичний процес дифузії. При цьому постійне спілкування учнів між собою допомагає їм засвоїти набагато більшу кількість матеріалу.

Отже, залучення нового співробітника до процесу постійної внутрішньокорпоративної комунікації у процесі виконання реальних завдань дає можливість передати йому максимально великий обсяг і корпоративних, і загальнокультурних знань. Але при цьому він має бути мотивований для сприйняття нового знання та прийняття його не лише як корпоративної, а й як загальнолюдської цінності.

І ось тут і постає питання мотивації як організаційної проблеми соціального інституту та як принципового компоненту його корпоративної культури.

Найстандартніший спосіб мотивації – фінансовий. Винагорода за працю має бути адекватною досвіду, знанням та вкладу співробітника у спільну справу. Різного роду доплати (на транспорт, на харчування, медичну

страховку, на відвідування фітнес-центрів тощо) давно вже є загальновизнаними способами мотивації. Але як показує практика роботи багатьох організацій, лише цей метод через якийсь час перестає працювати.

Отже, тут методи матеріальної повинні обов'язково доповнюватись. методами нематеріальною компенсації. Іноді нематеріальна мотивація діє набагато ефективніше, оскільки з погляду філософської матеріальна компенсація – це просто оплата праці, а ось нематеріальна – інвестиція у людський капітал.

Існує ціла палітра методів нематеріальної компенсації, що базується насамперед на психології, оскільки для багатьох співробітників – це підвищення їхньої лояльності, адже з погляду психології мотивація - це різниця між тим, що ти є, і твоїм уявленням про майбутнє. Спробуємо назвати деякі з них, починаючи з найпростіших.

Перше. Нагородження найкращих співробітників (оголошення подяк, присудження корпоративних та відомчих нагород та звань).

Друге. Проведення різних конкурсів серед співробітників та підрозділів з наступною винагородою. Тут найважливішу роль грає використання елемента змагальності, спортивного азарту. Головне – сповіщення про результати всіх членів організації.

Третє. Проведення корпоративних свят.

Четверте. Організація системи спільного навчання співробітників незалежно від місця на ієрархічних сходах.

П'яте. Впровадження системи постійного особистого спілкування співробітників та топ-менеджменту інституту.

Шосте. Створення індивідуальних навчальних програм та програм професійного та кар'єрного зростання співробітників.

Сьоме. Постановка перед співробітником на етапі завершення виконання поставленого, нового завдання чи проекту, складнішого та масштабнішого, ніж попередній. Це дає людині відчуття більшої емоційної задоволеності, відчуття свого розвитку та зростання.

Восьме. Вклади у розвиток та навчання співробітника, доручення йому більш серйозної роботи з більшою відповідальністю та делегування йому спеціальних повноважень.

Дев'яте. Проведення внутрішньокорпоративних конкурсів на найкращу творчу ідею розвитку інституту.

Десяте. Переведення креативних співробітників до інших підрозділів організації для реалізації їхніх ідей.

Одинадцятий. Залучення співробітників до інвестування особистих коштів, перетворення їх у співвласників, що неминуче підвищує мотивованість та особисту зацікавленість в успіху організації.

Дванадцяте. Створення для ефективних і продуктивних співробітників з високими показниками роботи системи дрібних поблажок, враховуючи їх індивідуальні особливості: гнучкий графік роботи, можливість порушення дрес-коду, лояльне ставлення до особистих дзвінків тощо.

Тринадцяте. Впровадження системи Lifelong Learning – системи постійної освіти та вдосконалення своїх знань та навичок. Участь у такій системі однозначно вимагає від кожного співробітника високого ступеня самоорганізації та самоконтролю, чіткої постановки мети, усвідомлення потреби та користі.

Для того, щоб ця система працювала необхідна грамотна внутрішня пропаганда, що дає співробітнику усвідомлення того, що він є повноправним членом деякої організації, і вона є однією з найкращих у світі. Комфортний психологічний клімат усередині соціального інституту сам по собі є дуже потужним фактором нематеріальною

мотивації. А впровадження ідеології цінності знання та освіти як головного надбання організації, що підкріплюється реальними діями, спрямованими на їх збільшення та розвиток, дозволяє подолати проблему невігластва і в когнітивному, і психологічному плані. Можливість особистісного розвитку, забезпечена технічними, організаційними та комунікативними засобами, таки формує живильне інтелектуальне середовище соціального інституту.

Для цього співробітник не обов'язково повинен мати винятково потужний інтелект, хоча сильний інтелект – зазвичай один із елементів успіху. Але кожна людина має й інші важливі особисті якості, такі як органічність, інтуїція, простота у спілкуванні, здатність до компромісів. За грамотного менеджменту в організації для такого співробітника обов'язково буде знайдено професійна ніша, в якої він відчує себе комфортно і буде здатний до постійного саморозвитку та продукування нового знання як елемента бази знань соціального інституту.

Крім когнітивних проблем, ми стикаємося, як уже згадувалося вище, з організаційними та психологічними проблемами.

К.Хастед і С.Михайлова вказують на деякі з них:

1. Рішення працівника про приховування знання по декільком причин:
	* ідея потенційною втрати власною цінності і ринкової сили та захисту власних конкурентних переваг;
	* небажання витрачати час на поширення знань;
	* небажання допомагати «інтелектуальним паразитам»;
	* небажання розголосу, що захищає власника знання з його зовнішньої оцінки;
	* стратегія боротьби з невизначеністю, оскільки володар знання впевнений у правильності тлумачення одержувачем у разі його передачі, що може призвести до негативних наслідків для власника знання;
	* шанобливе ставлення до ієрархії та формальної влади через побоювання покарання керівником більш знаючого, ніж керівник, співробітника або з бажання зберегти своє знання як джерело додаткової влади [67, С.366-368].
2. Проблема відторгнення знання – небажання використовувати знання, створеного іншими через:
	* переваги розвитку власних ідей та знань, оскільки створення нового знання вважається більш престижним, ніж використання отриманого іншими;
	* сумніви щодо придатності та достовірності знання через недовіру до його джерела;
	* занадто сильного зв'язку з групою, оскільки знання ззовні і зворотний зв'язок починають загрожувати не тільки стабільності і дружній атмосфері конкретної групи, але й високоцінним і шановним у таких компаніях порядку та послідовності в рамках організації загалом;
	* групового мислення: постійна група вважає, що володіє монополією на знання у своїй галузі та відкидає нові ідеї ззовні [67, С.368-370].
3. Проблема відносини до помилок і невдачам через :
	* невпевненості в реакції колег;
	* запобігання шкоди для кар'єри;
	* пошуку винного;
	* нестачі активності і ініціативності [67, С.370-372 ].

Для подолання цих проблем існує тільки два комплексу дій:

* + заохочення і стимулювання поширення знань;
	+ примус та нав'язування поширення знань [67, С.372-375]. Тут потрібно навести ще одну вкрай важливу для цього дослідження позицію: «Робота зі знаннями … мабуть, буде більше

ефективної при проактивності, прояві ініціативи, при навичках самоврядування та вищому рівні міжособистісної взаємодії та вирішення проблем. Рольовий діапазон самоефективності – впевненість працівників у тому, що вони можуть брати участь у таких видах діяльності, як пошук вирішення довгострокових проблем, розробка нових процесів та продуктів, постановка цілей та обмін інформацією з колегами та покупцями. Ми вважаємо, що організаційні характеристики, які розширюють рольовий діапазон ефективності працівників, призведуть до покращення використання знань на робочих місцях. Набуття необхідних компетенцій є лише першим завданням ефективної системи управління людськими ресурсами. У сучасному контексті наявність здібностей є необхідною, але недостатньою умовою для роботи зі знаннями в організаціях. Напрямок знань і навичок індивідів для досягнення цілей організації так само важливо. Це питання мотивації ... »[21, С.405].

Саме так реалізується завдання створення живильного інтелектуального середовища організації.

І ось тут необхідно розповісти про концепцію ба як інший альтернативний спосіб і в принципі альтернативної філософії менеджменту знань та побудови живильного інтелектуального середовища для зростання знань.

Цю концепцію пропонують І. Нонака та Н. Конно у статті «Концепція ба: організаційний механізм створення знань [95], спираючись на роботи японських філософів До. Нішида та Шимизу.

Ба - якесь спільне місце для виникнення нових відносин. Це місце може бути:

* + фізичним (офіс, певне бізнес- простір);
	+ віртуальним (електронна пошта, телеконференція);
	+ ментальним (Спільний досвід, ідеї, ідеали);
	+ будь-який комбінацією цих місць.

«Принциповою різницею між ба і звичайною людською взаємодією є зв'язок ба зі створення знання. Ба виступає в ролі майданчика для розвитку індивідуального та/або колективного знання. Саме на цьому майданчику трансцендентальне розуміння поєднує всю загальну інформацію. Ба також можна розуміти як впізнавання себе у всьому. Відповідно до теорії екзистенціалізму, ба – це контекст, у якому з'являється значення. Таким чином, ми розглядаємо ба як якесь спільне місце, яке є основою для створення знання. Знання вбудоване в ба (у ці спільні простори), де їх згодом опановують шляхом отримання власного досвіду чи аналізу досвіду інших людей. Якщо знання (knowledge) відокремлено від ба, воно перетворюється на інформацію (information), яка потім може бути передана незалежно від ба. Інформація мешкає на різних носіях та в мережах. Вона відчутна. Знання ж, навпаки, живуть у ба і невловимі »[195, С.275-276].

Концепція ба включає в себе наступні важливі Показники.

1. Головний майданчик для створення знання – місце, що сприймається (phenomenal). Воно може виникнути в окремих людей та спаяних команд, у неофіційних зборах, у групах, які спілкуються один з одним в Інтернеті, під час роботи з клієнтами. У цьому плані ба - якась спільність людей, що виникає.
2. Ба поєднує речові, віртуальні та ментальні простори, це світ, у якому індивід усвідомлює себе як частину навколишнього середовища, від стану якого залежить його життя, всередині ба відбувається створення цінностей, нових знань.
3. Ба існує на багатьох рівнях, що з'єднуються в більшу кількість ба - Башо (basho). Робоча група – ба для особистості, організація – ба для групи; ринкове середовище - ба для організації.
4. Коли ці ба з'єднуються у велике башо, процес формування знань прискорюється.
5. Участь у ба-просторі – залучення та можливість вийти за межі власної обмеженої перспективи для синтезу раціональності та інтуїції, які ведуть до творчості. «Тоді всередині організації індивід може відчувати трансцендентність в ба і при цьому залишатися аналітично раціональним, беручи краще від обох світів [95, С.276].
6. Ба - система, що має просторові та тимчасові кордони, в рамках яких знання активізуються як творчі ресурси. Знання невловимо, безмежно і динамічно. Воно має нульову цінність, якщо його не використовували в потрібному місці в потрібний час. Значить, застосування знань вимагає концентрації їх як ресурсу у певний час у певному місці [95, С.276-277].
7. Ба – майданчик для концентрації ресурсів, що включають знанієві активи, інтелектуальні можливості компанії в рамках процесу створення знання. Ба-простір зосереджує і поєднує у собі прикладні знання, які стосуються сфери діяльності підприємства. Отже, ба – вважатимуться що складається з самих підстав знання» [95,С.277].

Виділяючи явне і неявне знання, І. Нонака і Н. Конно стверджують, що створення знань – це процес взаємодії між явним і неявним знанням, що розгортається спіраллю. Ця взаємодія веде до створення нового знання. Комбінація явного та неявного знання дає чотири способи перетворення знання, як процес виходу за межі особистості (processsts of self-transcendence). Звідси виникає знаменита модель SECI - Соціалізація (socialization), екстерналізація (externalization), комбінування (combination), інтерналізація (internalization) [95, С.277-278 ].

Соціалізація – поширення неявного знання серед індивідів через спільну діяльність, загальне проведення часу, існування в однієї і тій ж навколишнього середовище. Це дає можливість

розуміння думок та почуттів інших людей, має на увазі готовність індивіда вийти за межі власною особистості, оволодівши неявним знанням когось іншого. Т. е. соціалізація - оволодіння знання через живе спілкування: взаємодія з постачальниками і клієнтами, прогулянки по фірмі і т.д. безпосередньо означає передачу індивідуального знання та створення загального простору, або ба» [95, С.279].

Екстерналізація – вираз неявного знання та її переведення у доступні розуміння іншими індивідами форми, тобто. перехід індивіда за свої зовнішні та внутрішні межі. На цій стадії індивід довіряє себе групі та зливається з нею. «Сума індивідуальних намірів та сплав ідей поєднуються з ментальним світом групи. Отже, вихід межі особистості – це ключі до груповий інтеграції і перетворення неявного знання на явне» [95,С.279].

При цьому присутній два ключових фактора.

Перший чинник – артикуляція неявного знання, тобто. трансформація неявного в явне, що включає особливі прийоми, що допомагають висловити ідеї чи образи словами, поняттями, метафорами, аналогіями, оповіданнями, наочними методами, діалогами.

Другий чинник – переведення неявного знання клієнтів чи експертів у легкодоступні розуміння форми з допомогою дедуктивних чи індуктивних міркувань чи абдукції (творчих припущень).

Комбінування знань – перетворення явного знання на складніші сукупності у процесах комунікації, систематизації і поширення знань. На даному етапі нове знання, вироблене на стадії екстерналізації, виходить за межі групи у формі аналогових чи цифрових сигналів. Комбінування знань спирається на три процесу:

1. фіксація нового явного знання та його інтеграція на основі збору знань компанії;
2. поширення нового явного знання в процесі його безпосередньої передачі на презентаціях та ділових зустрічах та в процес його поширення між членами соціального інституту;
3. редагування та обробка явного знання (у процесі складання звітів, планів, аналізів).

Інтерналізація – перетворення явного знання на неявне, коли індивід усвідомлює значиме йому у всьому обсязі знання організації, керується у своєму усвідомленні свого місця у ній.

Явне знання втілюється у дії та на практиці (за допомогою розгорнутих програм навчання). До тому ж процес засвоєння явного знання реалізується за допомогою моделювання та експериментів у процесі навчання.

«… модель SECI описує динамічний процес, у якому явне та неявне знання змінюються місцями та трансформуються. Чотири етапи створення знань дозволяють нам осмислити втілення знань в соціальних інститутах через серію послідовних виходів межі особистості (series of self-transcendental procasses). Ба пропонує нам інтегруючу концептуальну метафору для моделі SECI, що описує динамічну трансформацію знань. У межах ба-простору створення знань у режимі реального часу досягається шляхом розширення їх меж» [95, С.281].

Стадії соціалізації відповідає первісне ба – світ, у якому індивіди діляться почуттями, емоціями, досвідом та ментальними моделями у процесі живого спілкування, коли знищуються бар'єри між індивідами. З т.ч. Організації менеджменту знань тут важливі відкриті організаційні структури та розвиток різноманітних контактів організації.

Стадії екстерналізації відповідає взаємодіє ба – індивіди поділяють металеві моделі інших людей та аналізують свої власні, за допомогою діалогу перетворюючи їх у вирази та поняття, доступні всім. Для менеджменту знань тут важливо вибрати людей із потрібним їх поєднанням та відповідними здібностями для команд, що працюють над проектами, або для міжфункціональних команд. Тут взаємодіючий ба спільних роздумів стає частиною культури компанії.

Віртуальне ба відповідає стадії комбінування. Поєднання нового явного знання з наявною інформацією та знаннями породжує та систематизує явне знання всієї організації з використанням інформаційних технологій.

Фазі інтерналізації відповідає практичне ба, засноване на цільовому навчанні з наставниками та старшими колегами, на процесах самовдосконалення через участь у практиці.

«Розуміння різних характеристик ба може сприяти успішному створенню знань. У результаті знання, що виникають усередині кожного простору, стають загальними і утворюють базу знань тієї чи іншої організації. Проте ба-простір організації – це просто безліч різних матеріалів чи інформації; воно динамічно, і тут постійно формуються нові знання через цикл трансформації неявного знання на явне і явного знову на неявне »[95, С.284].

З усього цього випливає дуже важливий висновок: «Органічна концентрація знаних активів у просторі є не процесом споживання ресурсів, а екологічним процесом їх циклічного розвитку… Створення та застосування знань – це екологія і ба – місце цього циклічного розвитку ресурсів. У теорії складних систем зворотний зв'язок дає зростаючу прибутковість економіки та виробництва. і сфері послуг. Однак саме знаннями компанія або

організація забезпечують зворотний зв'язок з ринком та ще більше сприяють зростанню у потрібний час. Для пояснення цього механізму зростання з погляду теорії створення знань можна використовувати спіраль процесу перетворення знання, розширення ланцюжка організаційних ба» [95, С.291].

Звідси висновок: знання керовані лише в тій мірі, в якій лідери стимулюють динамізм процесу їх створення та керують ним.

Завдання топ-менеджера - організувати ба для зростання знань, вкладаючи в це все свої здібності і сили. Потрібно керувати не знаннями, а процесом їх виникнення, створюючи такі майданчики та культури, де виникає живильне середовище для появи нового знання.

Концепція Ба видається нам вкрай ефективною для реалізації мети нашого дослідження, особливо якщо спробувати розвинути її та доповнити семіотичним підходом, спираючись на низку ідей, висловлених З. Тітц, Л. Коен та Д. Массон у роботі «Мова організацій. Інтерпретація подій та створення значень »[56].

Розглядаючи ба-простір організації як складну мережеву систему, ми повинні розуміти, що організація – не незмінний об'єкт, а динамічний процес, який постійно будується «… за допомогою дій та практик, переплетених у мові та мовленні» [56, С.26-27]. Мова одночасно створює, і відбиває реалії соціального інституту. Використання мови того чи іншого ба-простору – участь у соціальному процесі конструювання певних реалій [56, с.27].

«Інтепретативний підхід наголошує на центральній ролі значення в соціальних діях. Соціальна реальність складається зі слів, символів та дій, які активізують люди. Використання мови, як і і значень, отриманих з вербальних і невербальних повідомлень, створює і підтримує соціальну реальність» [56, С.29].

Значення та його створення в рамках ба розглядається як безперервний інтерсуб'єктивний процес, тому організаційні актори (Тобто. діячі,

активно дійові особи) є одночасно і агентами і в той же час суб'єктами по відношенню до структур та зовнішнього впливу [56, С.29].

Після Ф. де Соссюр, Ч. Пірсом, До. Леві-Строссом, Р. Бартом та Д. Крістевой та іншими фігурами, що увійшли в історію семіотики, можна ґрунтуватися на п'яти її основних принципах:

1. Ми створюємо значення через загальне використання символів, що розділяється, включаючи мову як символічну систему знаків.
2. Значення символів не є остаточним та неминучим. Найчастіше воно ґрунтується на нашій соціально-політичній та культурній домовленості про їх використання. Створення значення завжди динамічний процес.
3. Значення не можна відокремити від контексту. Значення породжуються та узгоджуються всередині певних соціальних та культурних контекстів.
4. Значення щодо. Тобто, ми сприймаємо речі (предмети, слова, дії) у співвідношенні з іншими речами.
5. Ми беремо участь у процесах створення значень головним чином підсвідомо [56, С.37-38].

Як очевидно з механізмів створення інтелектуального живильного середовища соціального інституту вкрай різноманітні. Світовий досвід, зокрема й Росії, призводить до появи нових механізмів. Головне – вміти їх застосувати та грамотно адаптувати стосовно регіональних та соціальних умов.

# Розвиток системи продукування «концентраторів» як домінант продукування, реплікації, кодифікації та

**реконфігурації знань соціального інституту**

Ідеї управління знаннями та економіки, заснованої на знаннях, як справедливо зауважують багато сучасних авторів, на жаль, у значній ступеня стають в останнє час якимось модним трендом,

особливо в умовах більш ніж своєрідного розвитку і російської державності загалом, і російської економіки зокрема.

Проте, незважаючи на цілком обґрунтований скепсис багатьох фахівців [12], ідея управління знаннями цілком може бути раціонально використана і в наших умовах. Тут важливо визначитися з методологією такого управління та чітко зрозуміти, чим, власне кажучи, ми збираємося керувати у реальній ситуації, коли величезна кількість людей працює не за фахом, виконуючи певний обсяг роботи, але роблячи це далеко не найкращим чином. До того ж, як це вже очевидно для всіх, російське освіта переживає далеко не найкращі свої роки, втрачаючи передові позиції. Недарма, на перші місця за освіченістю та якістю підготовки виходять школярі з Фінляндії, Південної Кореї та з Тайваню. Російські підлітки скочуються на місця в четвертому десятку (32-33 місця). У результаті навіть люди, які здобули базову освіту, не мають тих знань і вмінь, яких від них мають право чекати роботодавці, ґрунтуючись на пред'явлених при вступі на роботу дипломах.

Виникає цілком резонне питання, про яке ж управлінні знаннями може йтися в таких обставинах?

Тим не менш, саме ці умови є стартовими для вирішення цієї проблеми, до того ж умовами, як не дивно звучить, цілком сприятливими. Чому?

Як було написано вище, кожен соціальний інститут має набір знань, свого роду інтелектуальний капітал, якщо ми використовуємо традиційний вартісний підхід. До складу інтелектуального капіталу входять:

1. досвід організації (соціального інституту);
2. кваліфікація співробітників;
3. лояльність співробітників;
4. ноу- хау;
5. відповідна корпоративна культура.

Саме інтелектуальний капітал є основною цінністю інституту та вирішальним фактом успіху в конкурентній боротьбі. Отже, головне завдання інституту – оцінка, накопичення, розвиток та управління інтелектуальним капіталом. Подальший успішний розвиток інституту залежить з його здатності зберегти це знання і примножити його, тобто. кодифікувати наявне знання, реплікувати його під час внутрішньої комунікації, реконфігурувати його та продукувати нове знання.

За наявності відповідної корпоративної культури, яка виконує функції розвиваючого соціального середовища (поживного інтелектуального), інтелектуальний капітал як сукупність знань стає, як і саме знання в цілому, системою, що саморозвивається. Традиційні методи управління знаннями соціального інституту, Наші умови зазвичай вертикально орієнтовані в принципі не підходять, оскільки на відміну від матеріальних ресурсів, що піддаються кількісним і якісним оцінкам, когнітивні ресурси такої оцінки піддаються насилу. У принципі, їх оцінку дати можна, але проблема в тому, що знання буває не тільки кодифікується, а й прихованим, яке практично не піддається кодифікації, будучи приналежністю конкретної особи.

І тут постає дуже складна дилема. З одного боку, соціальний інститут потребує насамперед вузько спеціалізованого знання, яке становить його конкурентну перевагу. Отже, збереження та реплікування саме цього знання є запорукою ринкового успіху.

З іншого боку, реконфігурування та продукування нового знання завжди базується на здатності вийти за межі готівкового знання. А цей вихід, в свою черга, можливий тільки на при умови ширшої підходу, на базі універсального, фундаментального знання,

цінність якого за суто утилітарному вартісному підході очевидна далеко ще не всім і відразу. Носителем такого універсального знання є інтелектуали, які, як ми постійно бачимо на практиці, не є бажаними співробітниками соціального інституту в силу властивої їм критичності по відношенню до існуючих знань. До того ж функціональне значення інтелектуала в бізнес-процесі зовсім не зрозуміло і не самоочевидно, інтелектуал виявляється на перший погляд абсолютно зайвою ланкою, яка лише збільшує витрати інституту, не даючи реального вартісного приросту. Але творчий розвиток знання можливий лише на основі критики існуючого. Саме в цьому потреба інтелектуала у структурі соціального інституту.

З третього боку величезною проблемою стає безперервний потік інформації, що дуже часто не несе в собі евристичного заряду, а створює гори інформаційного сміття, обробка якого забирає безліч тимчасових, матеріальних і людських ресурсів.

Автор пропонує для вирішення цих проблем використовувати ідеологію концепції безмасштабних мереж та розвивати в рамках підприємства як соціального інституту ефективну систему продукування концентраторів.

Тут важливо зробити попередньо одне дуже важливе зауваження. Як раніше говорилося, знання є самоорганізується системою, тобто. різні елементи знання самостійно вишиковуються у певні структури та форми. Управління знаннями – це насамперед управління найяскравішими і значимими у межах соціального інституту спеціалістами. Особливість хороших фахівців полягає в тому, що вони не потребують в традиційному детальному керівництво. Можна навести приклад симфонічного оркестру: оркестранти самі сідають у порядку, певним чином налаштовують інструменти і розкланюються після вдалого соло. Ця система не потребує в

керівництві, оскільки певна структура задається специфікою самої діяльності. Така ж злагодженість та взаєморозуміння існують в операційних бригадах, де працюють справжні професіонали. Їм не потрібне явне дріб'язкове керівництво. Вони цілком самодостатні.

Зазвичай керівництво складає трьох рівнях: на індивідуальному, де керівник є наставником, тренером і мотиватором; на груповому, де він створює команду та вирішує конфліктні ситуації; та на організаційному, де він створює певну культуру. У менеджменті знань, як і в оркестрі, де вся організація – це велика група під керівництвом однієї людини, найважливіше створити культуру. Більшість часу ці люди працюють в індивідуальному режимі, лише на короткі проміжки збираючись для спільної роботи. Отже, культуру такої організації можна побудувати лише неявною шляхом, шляхом свідомого побудови своїх слів і вчинків таким чином, щоб вони формували культуру цього соціального інституту, надзвичайно ненав'язливо, не деклараціями, а вербальними та невербальними прикладами. Тільки так можна виростити мережу зі спеціалістів-концентраторів.

Отже, концентратори в рамках інституту мають такі властивості:

1. вони є носіями і зберігачами корпоративного знання;
2. вони здатні дуже швидко встановити додаткові зв'язки з іншими особами та організаційними структурами;
3. вони мають більшу стабільність і стійкість функціонування;
4. вони зберігають працездатність навіть при руйнуванні інших концентраторів та здатні підтримати функціонування та самовідтворення системи знання в екстремальних умовах;
5. час їх існування та функціонування довший, ніж в інших осіб та організаційних структур;
6. вони здатні швидше і ефективніше засвоїти нову інформацію, перетворити її на знання інституту та поширити це знання серед інших користувачів;
7. вони здатні до продукування текстів, у т.ч.
8. вони мають властивістю комунікативний ясності, тобто.
	1. системної ясності;
	2. соціальної ясності (уміння адаптувати мовні засоби до розумових можливостей адресата та його соціальної функції; вона вимагає знайомства із соціальними відносинами комунікативної спільноти, її культурою та системою цінностей);
	3. ситуаційною ясністю (умінням підібрати мовні засоби, відповідні ситуації, та вміння адаптувати мову до різних обставин);
	4. прагматичною ясністю (здатністю досягати мету, визначену відправником повідомлення) [35, С.136].

У якості концентраторів, таким чином, можуть виступати окремі особи, організаційні структури (корпоративні університети, семінари, відділи тощо) та технічні структури (сайти, блоги, бази знань тощо).

Концентратор-особа з т.з. менеджменту має відповідати чотирьом формальним критеріям:

1. мати видатні трудові показники;
2. працювати на посаді, на яку немає альтернативних співробітників або спеціально підготовлених дублерів;
3. мати визнану здатність знаходити виходи з критичних ситуацій;
4. володіти широким колом контактів усередині і поза фірмою [85, С.295-296].

Концентратор-особистість як викладач повинен мати специфічний набір професійних компетенцій, для опису яких ми використовуємо ідеї, сформульовані І.М.Кімом та С.В.Лісієнком [13, С.17-24]. Це набір таких компетенцій:

* + предметний;
	+ психологічно-педагогічній;
	+ комунікативний;
	+ соціально-організаційної (управлінської);
	+ креативний;
	+ інформаційної.

Предметна компетентність – глибше порівняно з іншими членами організації знання професійної галузі та вміння використовувати знання для практичного вирішення проблемних ситуацій та бізнес-завдань; ясне розуміння сенсу та сутності бізнес-процесу в цілому.

Психолого-педагогічна компетентність концентратора:

* + використовувати прийоми, які б встановленню довірчого спілкування;
	+ актуалізувати і реалізовувати свій творчий потенціал;
	+ визначати характеристики знань, умінь та навичок співробітників, стимулювати їх до самонавчання та безперервної освіти;
	+ доступно та варіативно викладати інформацію, забезпечуючи її розуміння та засвоєння;
	+ добиватись засвоєння співробітниками значного обсягу інформації за максимально короткий термін;
	+ передавати свій досвід і вчитися самому;
	+ формувати у співробітників мотивацію до активною пізнавальної діяльності.

Комунікативна компетентність:

* + вміння пізнання інших людей;
	+ правильне сприйняття і оцінювання ситуації спілкування;
	+ вміння вести себе по відношенню до іншим людям;
	+ вміння виступати перед аудиторією;
	+ вміння вести розмову або дискусію;
	+ вміння всебічно та об'єктивно сприймати людину – партнера зі спілкування і при цьому викликати в неї довіру та бажання спільної діяльності;
	+ здатність передбачити і дозволяти або пом'якшувати конфлікти;
	+ вміння конструктивної та тактовної критики колеги щодо спільної діяльності;
	+ вміння сприймати і враховувати критику в свій адреса, перебудовуючи власну поведінку та діяльність;
	+ справжній інтерес до людям і роботі з ними;
	+ здатність виявляти симпатію до людям;
	+ вміння відчувати і підтримувати зворотну зв'язок в спілкуванні;
	+ вміння керувати собою, своїм психічним станом, голосом, мімікою, почуттями та настроєм;
	+ вміння прогнозувати результати своїх впливів;
	+ багатство лексики і використовуваних мовних коштів;
	+ здатність до імпровізації;
	+ вміння застосовувати всю різноманітність засобів впливу (переконання, навіювання, психічне зараження тощо).

Управлінська компетентність – уміння бути керівником та організатором освітнього та бізнес-процесу, спільної діяльності та контролю виконання.

Креативна компетентність:

* + здатність до творчості і співтворчості, спільної діяльності;
	+ здатність до рішенню проблемних завдань;
	+ винахідливість;
	+ гнучкість;
	+ критичність;
	+ здатність до аналізу і синтезу;
	+ здатність до передбачання ситуацій;
	+ ентузіазм; одухотвореність; емоційний підйом;
	+ налаштованість на рішення завдань;
	+ здатність до асоціативному мислення;
	+ уява;
	+ проникливість;
	+ толерантність;
	+ інтуїція;
	+ здатність виходити за традиційні, стереотипні уявлення;
	+ вміння дозволяти уявні безвиході нестандартним чином.

Інформаційна компетентність – уміння використовувати сучасні інформаційні технології.

У концентратора-особи є ще три важливих особливості:

1. здатність до створення кадрів, тобто. здатність до створення значень, що максимально лояльно сприймаються іншими співробітниками організації в силу його побудованості на їх цілях та переконаннях, близькості до їх уявлень та культурної компетентності;
2. дискурсивна здатність - можливість з наявності найбільшого культурного капіталу соціальному інституті просувати свої ідеї у рамках інституту якнайширше і переконувати у своїй правоті максимальну кількість ідей;
3. здатність до створенню нових лексичних одиниць.

«Діяльність рядових користувачів мови зводиться в основному до створення основних комунікативних одиниць – фраз та нових лексичних одиниць. У першому випадку це необхідність. Випливаюча з найважливішої – комунікативної - функції мови. Коли ми хочемо його використовувати в

як інструмент пояснення, ми змушені створювати слова і будувати з них більші одиниці – повідомлення. Цю діяльність ми можемо спостерігати на кожному кроці та у всіх проявах соціальних контактів. Це необхідність, яка з цього спілкування. Інакше висловлюючись, соціальні контакти людини переважно відбуваються з допомогою мовних повідомлень… . Поява нових слів – це найважливіший прояв когнітивної функції. Це поняття отримує своє місце у семантичній системі. Таким чином. Воно запам'ятовується та збагачує наші знання про світ. Неважко помітити, що взаєморозуміння, тобто. діяльність у сфері побудови повідомлень, для особистості у суспільстві – це необхідність, але не кожен із учасників спільноти змушений створювати нові лексичні одиниці. У когнітивній діяльності використовуються існуючі поняття »[35, С.396-397].

З погляду теорії двоступінчастого перебігу інформації Катца і Лазарсфельда у роботі 1954 року «Особисте вплив» концентратор виконує функцію лідера думки.

Тобто. адресатами інформації є не атомізовані безформні маси людей, а суми дрібних груп, які мають внутрішньою комунікацією. Особистість у цій групі – зазвичай опосередкований адресат. Інформація потрапляє до неї через лідерів думки – авторитетів у цій групі. У нашому випадку цю функцію зазвичай виконують концентратори.

Крім того, як концентратори – сховищ знання – виступають підмережі організації «працівник-працівник», «працівник завдання-інструмент» і т.д.

Звідси випливає нова методологія системи менеджменту знань, що спирається на такі установки:

1. Розвиток ефективної системи виявлення найважливіших когнітивних вузлів-концентраторів серед знань підприємства (це досягається з допомогою інформаційного і когнітивного аудиту -

елементарного відстеження частоти звернень та посилань на ті чи інші кластери баз знань). Такі кластери стають концентраторами, особливо якщо вони базуються на зручній, доступній та ефективній технічній базі. Саме створення зручного та ефективного технічного оснащення і є реальним організаційним завданням менеджерів знань.

1. Створення максимально зручної та доступної системи баз знання інституту на основі його інтрамережі та розвитку інших інформаційних джерел (розвиток систем бібліотек компанії, архівів, внутрішньофірмових видань тощо). Вирішення цих завдань також обов'язок спеціалізованих служб з управління знаннями соціального інституту.
2. Стимуляція збільшення споживання знань працівниками (у т.ч. матеріальна), веде до появи нових концентраторів, здатних до встановлення незвичайних зв'язків із новими когнітивними компонентами, що природно дає поштовх до продукування та подальшого впровадження інновацій.
3. Виявлення серед співробітників соціального інституту неформальних лідерів та визначення серед них концентраторів, особистість яких відразу ж набуває іншого ціннісного статусу для соціального інституту загалом. Створення їм організаційних можливостей виконувати функції концентраторів (надання гнучкого графіка роботи, зниження безпосереднього навантаження, заохочення їх спілкування коїться з іншими сотрудниками).
4. Створення сприятливого живильного соціального середовища для цілеспрямованого інтелектуального зростання співробітників та стимулювання появи серед них максимально можливої кількості «гуру»-концентраторів шляхом заохочення ідей самоорганізації. Саме тут закінчуються можливості централізованого та цілеспрямованого управління знаннями інституту та на арену виходять системи самоорганізації знання як безмасштабної мережі.
5. Створення максимальної кількості організаційних концентраторів: внутрішньофірмових навчальних центрів, корпоративних університетів, міні-технопарків, бізнес-інкубаторів, форумів, семінарів, конференцій, інноваційних консиліумів тощо.
6. Заохочення розвитку системи горизонтальних та вертикальних комунікацій без їх формалізації. Збільшення числа комунікативних актів та встановлення постійних комунікативних зв'язків між бізнес-процесуально безпосередньо не пов'язаних між собою підрозділів проте виявляє і підрозділи-концентратори, знання яких надалі може кодифікуватися та реплікуватись, а потім стати джерелом нового інтелектуального капіталу.
7. Постійне переміщення працівників як потужний засіб для поширення знання серед організації, оскільки індивіди здатні адаптувати і реконструювати знання таким чином, що вони стають застосовними в нових умовах, причому це стосується явного і неявного знання [6, С.92].
8. Передача всередині організації технологій з включеним у їхню структуру знанням [6, С.92-93].
9. Система передачі знання шляхом переміщення підмереж організації, особливо підмереж типу «завдання-інструмент» [6, С.93-94].
10. Заохочення створення та постійного використання сайтів, форумів та блогів для неформальних комунікацій між функціонерами соціального інституту. Ці інтернет-ресурси автоматично стають Ще один шар концентраторів соціального інституту.
11. Матеріальне і моральне стимулювання функціонування

«гуру»-концентраторів, доповнене системою заохочення їхньої перепідготовки та підвищення кваліфікації.

1. Розвиток системи інтелектуальної безпеки підприємства, спрямованої на збереження максимального числа «гуру»-концентраторів на підприємстві та охорона гуру від скоординованих атак ззовні.
2. Відмова від спроб централізованого управління інтелектуальним капіталом у всіх деталях та прийняття концепції самоорганізації інтелектуального капіталу соціального інституту як наріжний камінь корпоративної культури.
3. Проголошення ідеї самоорганізації та саморозвитку інтелектуального капіталу як головної місії інституту.

Головне завдання менеджерів знання – створення системи, самостійно здатна продукувати максимальну кількість концентраторів. Пряме оголошення або призначення концентратора в цьому випадку абсолютно безглуздо. Формальний концентратор або зможе виконувати свої функції, або їх виконувати погано. Тут простіше максимально створити умови для самостійного виникнення концентраторів, оскільки запрограмувати появу безмасштабної мережі дуже складно та спрогнозувати етапи її становлення практично неможливо. Але закласти основи для її потенційної появи цілком реально. Головна проблема – керувати, не керуючи у традиційному значенні цього слова. Впровадження такої методології менеджменту знань відрізняється від звичних установок управління, проте здатне дати можливість дуже серйозного прориву соціального інституту в лідери в його сегменті ринку і отримати конкурентні переваги серед інших гравців.

# Оптимізація системи кодифікації, зберігання та використання знань як фактор розвитку соціального інституту

Рано чи пізно перед кожним соціальним інститутом, перед кожною реальною організацією на повне зростання постає питання оптимізації системи кодифікації, зберігання та використання знань Розробленість цієї системи стає запорукою розвитку та ефективної роботи професійного інтелекту соціального інституту.

Насамперед у сучасному світі для ефективності такої системи використовується спеціальне програмне забезпечення, чудовим прикладом якого є ідеологія Таїс/Ontos, розроблена

компанією "Авікомп Сервісіз" (AviComp Services AG). На її основі було створено інформаційно-аналітичні системи для багатьох силових державних структур, дослідницьких інститутів та інших організацій.

В основі системи лежить технологія, завдяки якій інформація, що вводиться, пов'язується з існуючими типовими об'єктами, класифікаторами (довідниками), ключовими словами і з фрагментами інформації, введеними раніше. Вибірки з накопичених даних можуть відображатися у вигляді традиційних табличних звітів, а також у вигляді мережевих та часових діаграм та графіків, які використовуються для візуального аналізу. Іншими словами, у програмах цієї серії реалізовано об'єктно-орієнтований підхід до подання та зберігання інформації, що дає гнучкість її використання: навігація здійснюється за типами об'єктів або їх груп, ключовими словами або значеннями параметрів за допомогою фільтрації, контекстного та нечіткого пошуку.

Це програмне забезпечення засновано на ідеї роботи з

«Візуалізованим змістом документів». При аналізі документа з тексту подумки виділяються найбільш значущі об'єкти (організації, персони, програмне забезпечення, назви документів тощо) та відносини з-поміж них (участь персон у події, робота персони у створенні тощо.). Цим документам зіставляються візуальні іконки, які при натисканні показують набір атрибутів. Іконки пов'язані стрілками-відношеннями. Об'єднуючись, об'єкти і відносини перетворюються на спеціальний вид мереж – семантичні мережі, містять «сенс» описуваного документа, тобто. його когнітивну картку – візуальний образ інформації, що міститься у документі. Автори ідеології вважають, що семантична розмітка тексту, виділення в ньому об'єктів та відносин є своєрідним розвитком механізму гіпертекстової розмітки.

Створена картка дозволяє зареєструвати документ в одному чи кількох тематичних каталогах семантичної бібліотеки, побудованої

за ієрархічним принципом. Тепер неважливо, де фізично знаходиться документ, шукати його потрібно за асоціативним, а не географічним посиланням

На чільне місце ставиться розуміння того, яким має бути знання соціального інституту. «Будь-яка кількість фактів, опрацьованих найкращим чином - забезпечених індексами, занесених в досьє, - не має будь-якої цінності до тих пір, поки співробітник інформації не розкриє сенсу цих численних фактів, не зіставить їх і не передасть інші відомства в такій формі, в якій їх значення буде абсолютно ясним »[11, С.27]. Іншими словами, цінність має тільки готове знання, що розкриває сенс явища, знання в ясній і зрозумілій формі, причому знання, розподілене серед тих, кому воно необхідне.

Таким чином, знання соціального інституту має мати атрибути корисності та своєчасності. Корисність знання виражається у його здатності розширювати можливості подальшого пізнання та ефективності практичної діяльності соціального інституту, знання корисне тоді й лише тоді, коли володіння ним дозволяє вникнути у суть питанням та проблем, розсуває можливість розуміння.

Знання соціального інституту, організації з погляду менеджменту знання має мати цінність над плані загальнонаукового пошуку істини (що лежить в основі науки), вона повинна мати цінність на вирішення конкретних проблем. Тоді воно має відповідати наступним критеріям:

* повноти;
* точності;
* своєчасності;
* ясності;
* дохідливості виклади;
* лаконічності;
* достовірності;
* переконливості.

Отже, побудована система кодифікації, зберігання та використання корпоративного знання має відповідати п'ятьом якісним факторам:

1. Зміст знання, що кодується та зберігається, повинен відповідати інформаційним, у т.ч. тематичним інтересам користувача (опитування співробітників у разі дозволяють виявити ці інтереси і використовувати як важливий чинник маркетингової політики менеджерів знання, інакше кажучи облік інформаційних потреб користувачів дає змісту інформативність – обсяг і повнота інформації, необхідної конкретному користувачеві у час);
2. Достовірність інформації – відповідність інформації дійсності;
3. Оперативність - тимчасовий відрізок між появою нової інформації або отриманням запиту на інформацію, що бракує, і її поява як відповідь на запит;
4. Стилістика викладу інформації – користувач віддає перевагу інформації з використанням звичної йому лексики та граматичних форм, які він використовує та які лежать у сфері його розуміння;
5. Оформлення та дизайн, які дають зовнішню привабливість джерела інформації та зручність його використання (тут йдеться про шрифти, розбиття простору на модулі та блоки, колірні рішення, ілюстрації тощо).

Знання соціального інституту, відповідне зазначеним вище якісним вимогам, може відігравати роль основи дії професійного інтелекту.

Професійний інтелект діє на чотирьох рівнях:

* + когнітивне знання – знання «що» - базовий рівень, що досягається професіоналом у процесі навчання;
	+ просунуті навички - "як" - здатність застосовувати правила дисципліни до складних проблем реального світу;
	+ системне розуміння - «чому» - глибоке розуміння причинно-слідчої павутиння, лежачій в основі дисципліни, дозволяє від вирішення найпростіших завдань переходити до вирішення великих, комплексних проблем, у результаті створюється вищу вартість, це можливість передбачити глибинні взаємозв'язку і непрямі, неявні наслідки, тобто. добре розвинена інтуїція;
	+ самомотивована творчість – «навіщо» - поєднання волі, мотивації та адаптованості до успіху (див. докладніше [47, С.226]).

Ця система кодифікації, зберігання та використання знань якраз і є безмасштабною мережею. Багато сучасних соціальних інститутів знайшли способи ефективнішого використання професійного інтелекту, ув'язавши сучасні комп'ютерні технології, системи стимулювання та організаційні структури. Ці методи базуються на кількох основних принципах:

1. принцип розширення можливостей професіоналів через фіксацію знань у системах та програмному забезпеченні;
2. принцип подолання небажання фахівців ділитися інформацією;
3. принцип організації роботи навколо інтелекту (Див. докладніше [47, С.231-235]).

Д.У.Делонг та Т.Дейвенпорт зазначають: «Головним елементом будь-якої стратегії збереження знань є методи передачі знань. Існує безліч методів, які сприяють утриманню знань, їх поширенню та повторному використанню: огляди результатів діяльності, спільноти практиків, особисте спілкування, програми наставництва та залучення експертів для консультацій зі складних питань, тренінги, відеоконференції, інтерв'ю, письмові звіти та пр.» [85, С.296].

Критерії для вибору методів передачі знань поділяються на три категорії:

1. оцінка ступеня важливості даних знань, які завжди нерівноцінні;
2. оцінка термінів їх можливою втрати;
3. оцінка виду знання [85, С.297].

«У міру можливості неявні чи пов'язані з корпоративною культурою знання мають передаватися методами, які більшою мірою включають особистий контакт, зокрема за допомогою наставництва чи оцінки результатів діяльності. Але чим більш практичними, явними і заснованими на правилах є знання, тим менше особистих контактів потрібно їх передачі і ефективніше використання навчання чи технічних засобів. Існує безліч методів збереження знання, і кожен із них має різні цілі, сильні сторони та обмеження. ... п'ять найпоширеніших методів: інтерв'ю та відеозйомка, наставництво, оповідання, спільноти практиків, тренінги та освітні програми» [85, С.297].

Ще одна важлива характеристика цієї системи – взаємовідносини пошуку нового та використання вже існуючого знання. «Пошук нового та використання існуючого зазвичай відбуваються в різних частинах організації та часто розділені у часі та організаційно. Для балансу використання існуючого та пошуку нового потрібно добре розвинена здатність передачі між функціональними підрозділами організації – науково-дослідним, відділом продажів, маркетингу, виробництва та службою обслуговування клієнтів. Це потребує певної корпоративної культури, системи винагороди та комунікаційних мереж, які підтримують потоки знань, та добре функціонуючу організаційну пам'ять (що існує в людях та в технологіях), щоб подолати тимчасові затримки між придбанням та застосуванням знань. А також між застосуванням та створенням наступного рівня знань. Така здатність передавати знання та інтегрувати їх сама по собі є стратегічною» [99, С.178].

Тут сама по собі принципово важлива така характеристика знання як його потенційна синергія: в силу того, що знання завжди є відкритою нерівноважною системою, то практично завжди поєднання нового знання з вже наявним дає щось несподіване, якісно нове, подібне результату не прорахованої заздалегідь, непередбачуваної хімічної реакції, коли з'єднання двох самих самих. Так само у розвитку системи знань злиття нового та старого несподівано стає точкою біфуркації, що призводить до зміни атрактора та, відповідно, до зміни всієї парадигми знання.

Наведемо типовий приклад: «Металурги давно мріяли сісти за комп'ютер, ввести елементний склад нового сплаву, подивитися, як він поводитиметься, і тільки після цього піти в лабораторію і приготувати потрібну шихту. В ідеалі такий підхід має замінити традиційну технологію емпіричного підбору складу, розроблену ще до того, як середньовічні алхіміки вперше спробували перетворити свинець на золото.

І ось, нарешті, японські вчені з Центральної науково-дослідної лабораторії компанії Toyota у Накагуте повідомили, що з допомогою комп'ютерного моделювання вдалося розробити новий клас титанових сплавів. За твердженням Такахаші Саїто та його колег, так звані гумові сплави міцні, тверді і жаростійкі, але при цьому мають надзвичайну еластичність і пластичність в діапазоні температур від – 200 до +300°С. Вони здатні витримувати багаторазове розтягування на кілька відсотків, щоразу повертаючись до вихідного розміру. Для порівняння зауважимо, що найвідоміший на сьогодні нікель-титановий сплав із пам'яттю форми, що має подібну наделастичність, при частих деформаціях швидко стає твердим і крихким.

При проектуванні сплавів матеріалознавства компанії Toyota оптимізували три характеристики міжатомної взаємодії: кількість зв'язків кожного атома металу із сусідніми атомами, міцність цих зв'язків та

сила тяжіння між зовнішніми електронами та прилеглими атомами. Остаточний підбір складу здійснювався виходячи з розрахунків, математичного моделювання та експериментів під керівництвом комп'ютера» [290,С.6].

Сполука традиційних методів винаходу складу сплавів з методами комп'ютерного моделювання дає вибухову перебудову всієї технології розробки.

Тепер хотілося б зробити ще кілька важливих зауважень.

Принципове значення у системі менеджменту знання грають тексти, насамперед, письмові тексти. Вони мають одну значну особливість. Тут доречно навести приклад із роботи М. Бугайського «Мова комунікації»: «Важливо і те, що сьогодні ми назвали б пресингом писемної мови. Не викликає сумнівів, що письмове слово за своєю природою має більший авторитет, ніж усне мовлення. Як мені здається, це викликано цивілізаційною значимістю листа, а частково - передумовами психологічного характеру. Володіння листом, тобто. можливістю робити письмові тексти, можна визнати одним з найважливіших факторів, визначальних цивілізацію. Принципове значення тут має просторове та тимчасове розширення процесів мовної комунікації, що водночас призводить до практично необмеженого зростання учасників комунікативного акту. При цьому зростає можливість впливати на цільового адресата і разом з тим з'являється шанс впливати на випадкового адресата. Усе це призводить до зростання авторитету автора тексту і самого тексту, виникають психологічні чинники, які змушують автора і адресата до старанного формулювання і сприйняття ідей» [35,С.85].

У цьому плані виникає одне з найважливіших завдань менеджменту знань – завдання усунення лексичних помилок у текстах, оскільки це веде до спотворення знань та інформації, що містяться в даних текстах. Отже, завдання менеджменту знань - вироблення у користувачів і

творців знань навичок підбору слів та його комбінацій у великі одиниці, збагатити їхній словниковий запас і виробити набір теоретичних знань про мову [35,С.141].

Таким чином, ще одне із стратегічних завдань менеджменту знань – формування мовної політики для прищеплення соціального інституту правил культурної мовної комунікації.

Одним із способів реалізації цієї політики є готові форми повідомлень для використання в різних ситуаціях (заяви, звернення, договір, претензія, лист). Такі зразки зберігаються у загальному доступі у корпоративних довідниках та є ще одним способом кодифікації, збереження та передачі знання соціального інституту. Вони запобігають непотрібним витратам часу та сил для самостійної розробки стандартного повідомлення. Натомість співробітник може використовувати вже готові шаблони. Тому розробка нового повідомлення необхідна лише тому випадку, коли необхідно щось, що ще зустрічалося у практиці організації. Ось тоді необхідне новаторство та самостійну творчість.

Тепер поговоримо про іншу проблему. Найбільш раціональний підхід до аналізу життя організацій – процесуальний: «тобто ми розглядаємо організації не як постійні об'єкти, бо як динамічні процеси, які будуються і перебудовуються з допомогою процесів і практик, переплетених у мові і промови» [256,С.26]. Знання організації, особливо приховані, теж є складним динамічним. процес вироблення колективного значення.

Мова створює і відбиває реалії соціального інституту, використання мови – це у соціальному процесі конструювання певних реалій [26,С.27].

«Інтерпретативний підхід наголошує на центральній ролі значення у соціальних діях. Соціальна реальність складається із слів, символів та дій, які активізують люди. Використання мови, так ж як і

значень, отриманих з вербальних та невербальних повідомлень, створює та підтримує соціальну реальність» [26, С.29].

Таким чином, значення та його створення – безперервні інтерсуб'єктивні процеси, організаційні актори (діячі, активні дійові особи) – одночасно і агенти, і суб'єкти по відношенню до структур та зовнішнього впливу, значення – насамперед соціальне, а чи не ідіоматичне явище [26,С.29].

І тут перше місце виходить проблема взаєморозуміння членів організації, з одного боку, це проблема саморозуміння – побудова раціональних, принципово артикулязируемых конструкцій власних думок, установок, передумов і знань, з іншого – найповніше розуміння світу значень інших покупців, безліч груп, їх соціальної реальности. Традиційними найефективнішими шляхами досягнення такого порозуміння вважають бесіда та діалог. Чим більш розвинена практика комунікації всередині організації, тим більший ступінь взаєморозуміння та оволодіння її знаннями характерна для її членів.

Отже, оптимізація системи кодифікації, зберігання та використання знань має базуватися насамперед на п'яти принципах семіотики:

1. Ми створюємо значення через загальне використання символів, що розділяється, включаючи мову як символічну систему знаків. Значення породжується та відтворюється у певних соціальних умовах за допомогою певних матеріальних форм і дій. (Прі цьому термін

«знак» використовується не тільки для мови, але й для будь-якого культурного тексту, включаючи зображення, звуки, об'єкти, предмети та поведінка. Те, що роблять люди, можна зрозуміти семіотично. У контексті бізнесу семіотичний підхід можна використовувати для того, щоб вивчити присутність на зустрічах, поведінку під час обідньої перерви або використання інформаційних систем, досліджуючи те, як люди та групи інтерпретують ці системи знаків [26, С.44]).

1. Значення символів не є остаточним та неминучим. Найчастіше воно ґрунтується на нашій соціально-політичній та культурній домовленості про їх використання. Системи значень відкриті, динамічні та мінливі, оскільки системи можливих значень безперервно оновлюється за допомогою комунікативних практик.
2. Значення не можна відокремити від контексту. Значення – це процес і продукт колективу, вони породжуються та узгоджуються всередині певних соціальних та культурних контекстів. Значення існує щодо конкретних суб'єктів та об'єктів і незрозуміло поза мережею цих відносин.
3. Значення щодо. Тобто ми сприймаємо речі (предмети, слова, дії) у співвідношенні коїться з іншими речами (концепція відмінності Дерриды).

Ми беремо участь у процесах створення значення головним чином підсвідомо [26, С.37-38].

Виходячи з розуміння динамічності та мінливості системи значень і, відповідно, системи знань соціального інституту, ми крім традиційних методологій збереження знання (збереження його у вигляді документів, інструкцій, баз даних, програмного забезпечення тощо) можемо успішно використовувати і різноманітні нестандартні способи збереження та збільшення знання.

Перший такий спосіб - використання метафор.

Метафора (від ін.-грец. μεταφορά - «перенесення», «переносне значення»)

- Слово або вираз, що вживається в переносному значенні, в основі якого лежить неназване порівняння предмета з будь-яким іншим на підставі їх загальної ознаки. Наприклад, робота у нашій фірмі – справжній марафон. Або наша фірма як велика родина. Або основний принцип нашої роботи – ніколи не викручувати руки партнерам. У першому випадку – це типове порівняння стилю та напруженості роботи в організації з подоланням марафонської дистанції. У другому прикладі -

опис розподілу соціальних ролей, побудови ієрархії та системи відносин в організації. У третьому прикладі – принцип лояльності та ненасильства у відносинах із партнерами.

Зміна системи прихованих значень, прийнятих в даному соціальному інституті, в силу достатньої розпливчастості метафори і багатогранності смислів, які в неї вкладають її користувачі, все одно не може змінити її семантичного ядра, тобто набору основних характеристик порівняння.

«Згідно з визначенням метафори як фігури мови, що пов'язує 2 раніше не пов'язаних ознаками тематичних поля, її головні особливості:

* Вона може створювати інноваційні і нові підходи;
* Вона може стримувати породження нових ідей;
* Вона може приховувати особливості організації;
* Вона містить не що піддаються контролю елементи;
* Вона передає емоційні реалії;
* Вона висловлює і підтримує цінності;
* Вона – частина наших концептуальних систем, які ми встановлюємо у соціальному світі;
* Вона ставить наше бачення світу і встановлює те, що вважається само собою зрозумілим і приймається на віру (ідеологічна цінність метафори)» [256, С.70].

Другим способом збереження та реконфігурації знання соціального інституту служать історії та наративи.

Історії репрезентують і відображають культурні цінності. В історіях фіксуються моделі поведінки та моральні судження. При розповіді історій актуалізується культурне спадщина і оповідача і слухача,

причому це може бути зовсім не навмисний та не усвідомлений акт [26, С.92].

Є думка, що оповідання історій лежить в основі людської діяльності, за допомогою якої формуються, змінюються чи закріплюються ідентичності, і люди пізнають соціальні світи.

«Соціальні актори беруть участь у оповіданні історій протягом усього життя та за всіх умов, щоб осмислити складність та динаміку людських відносин, визначити та сформувати подання про самих себе, вплинути на що відбуваються події і навчитися на власному досвіді» [26, С.93].

Топ-менеджер однієї з російських компаній, працюючи з співробітниками, які знову прийшли на роботу, завжди розповідав наступну історію: «Коли починаєш працювати, дуже багато речей здаються дивними та незрозумілими. І ось тут дуже важливо не плекати свою гординю, а звернутися до старших товаришів. Кілька років тому я відправив із доволі серйозним дорученням молодого юриста, чарівну дівчину Женечку. Раптом вона мені дзвонить у повній істериці, я розумію, що вона зараз заплаче і кричить, що нічого не виходить, у нас страшна проблема, яку неможливо подолати. Я їй спокійно говорю: ти, давай, заспокойся, розкажи докладно, в чому річ. Вона мені пояснила, я кажу: візьми аркуш паперу та авторучку. Записуй. І продиктував я їй три послідовні кроки, акуратно зробивши які, ми цю проблему вирішуємо найпримітивнішим і безболісним чином. Вона мене питає: так просто? Я відповідаю: так. Вона дуже засмутилася: що ж я така дурниця, не змогла здогадатися. Я їй пояснюю: ти – зовсім не дурниця, просто ти не мав відповідного досвіду, а тепер він з'явився. Наступного разу ти спокійно вирішиш подібні проблеми, а за аналогією знайдеш рішення та проблем іншого гатунку».

Ця розповідь молоді співробітники завжди сприймали з великою увагою, отримуючи при цьому від топ-менеджера набір організаційних знань:

1. постаратися самим себе заспокоїти в складною ситуації;
2. зрозуміти, що треба безбоязно звернутися до старших, досвідченіших колег;
3. у зверненні по допомогу немає нічого ганебного, це, навпаки, робочий стандарт поведінки співробітника цієї компанії;
4. в компанії лояльне ставлення до новим співробітникам;
5. будь-яка складна проблема може бути редукована до набору більш простих підпроблем, вирішивши які ми вирішуємо тим самим кардинальну проблему;
6. алгоритми розв'язання проблем одного класу можуть з умовою корекції екстраполювати на вирішення проблем іншого класу.

Ось такого роду історії формують цінності та допомагають соціалізації.

1. такі історії функціонують як сховища значень;
2. це спосіб інтерпретації і передачі значного для соціального інституту досвіду;
3. це специфічний спосіб передачі закодованого значення для подальшого його адекватного розшифрування (якщо сенс історії розуміється не так, як хотів оповідача, то мета оповідання не досягнута); сприйняття історії залежить від її культурного контексту – результату активації прихованих знань;
4. вони відображають специфіку досвіду поведінки людини та включають причину, наміри, переконання, цілі та цінності;
5. історії бувають розважальними, інтерпретативними (що містять прихований символізм) і підтримують початкову систему значень.

С.Тітц, Л.Коен та Д.Массон звертають увагу на те, що в процесі оповідання історій виникають динамічні відносини між оповідачем і аудиторією, якщо історія – сховище значень, то значення створюється і оповідачам, і аудиторією. Отже, значення історії динамічно і є полісемічну систему [26,С.118-119].

можна виділити кілька основних принципів історій:

1. Сприйняття історії залежить від ідеологічних припущень щодо її аудиторії. Якщо історія відповідає системам переконань, цінностей та досвіду аудиторії, то вона з нею резонує.
2. Істинність історії оцінюється щодо існуючих переконань соціального колективу.
3. Історії є і унікальними, і водночас загальними. Через процеси інтерпретації вони «виходять за межі» своєї унікальності, набуваючи глибшого символічного значення [26, С.119].

Історія добре запам'ятовується і є важливим дидактичним інструментом, будучи важливим посередником у поданні та передачі інформації.

«Значність історій як когнітивних сховищ в епоху інформації ще більше збільшується в зв'язку зі прагненням представляти позицію швидко, коротко та яскраво. Розподіл організаційних знань вважають основною конкурентною перевагою. Менеджмент знань – сучасна назва для спроб категоризувати, систематизувати та зробити спільним колективне знання. Історії в цій області, що знову з'явилася одночасно і засіб перетворення інформації в знання, і

"передавач" створених таким чином знань. Зокрема великі глобальні організації стикаються з проблемою акумулювання комбінованих знань гнучкими, орієнтованими на процес, а не централізованими способами. З цією метою деякі компанії формалізували системи менеджменту знань, створивши ролі менеджменту

знань, банки даних, включаючи встановлення електронних засобів для поширення знань за допомогою історій по всій компанії. Наприклад, компанія IBM створила веб-сторінки історій, що спрощує поширення знання, тобто організаційне навчання» [26, С.125].

Таким чином, історії можна використовувати:

* + Для організаційного навчання,
	+ Для поширення знань,
	+ Для соціального контролю,
	+ Для стратегічного розвитку.

Третій нестандартний спосіб збереження та збільшення знання у сучасному менеджменті знань – створення фреймів.

Фрейм - це модель абстрактного образу, мінімально можливий опис сутності будь-якого об'єкта, явища, події, ситуації, процесу. Фрейм є свого роду трафарет, якими розпізнаються знакові образи. Наприклад, кадр «офіс»: ми уявляємо столи, папери, комп'ютери, папки, все у певному стилі, люди, одягнені згідно дрес-коду; це образний, когнітивний кадр, але йому відповідають лінгвістичний кадр – слова (менеджер, бос, відділ) та пропозиції. Це робота відділу продажів; Це результати маркетингових досліджень (за допомогою яких описується світ офісу). Лінгвістичний кадр – загальна модель опису чогось. У риториці існує поняття аргументації з опорою на фрейми, у процесі якої відбувається апеляція до емоційної пам'яті, де зберігаються образи різних соціальних реалій.

Одне з найважливіших завдань концентратора - носія та зберігача корпоративного знання - навичка фреймінгу.

Наведемо наочний приклад.

«…фреймінг означає культурну компетентність та її застосування для інтерпретації реальності для інших людей, для мотивації та наснаги групи або організації в відношенні справжнього і

майбутнього. Як приклад з бізнес-світу Конджер наводить розмову Стівена Джобса з персоналом про майбутнє його тоді ще нової комп'ютерної фірми NEXT. Джобс сконструював та створив кадр стратегічної мети компанії – «революція освітньої системи». Він не став створювати кадр стратегії за допомогою загальноприйнятої мови… Про збільшення кількості проданих комп'ютерів чи покращення їх технічних характеристик, чи досягнення певного щорічного темпу зростання. Натомість Джобс сформулював стратегічну мету компанії, яка трансформує всю освітню систему Америки. Цей кадр соціального внеску, здатний змінити стан освітньої системи, було створено заохочення та натхнення працівників NEXT для досягнення вищого рівня організаційних досягнень» [26,С.249].

Таким чином, що виникає в результаті організаційних зусиль система фреймів, що забезпечують карту для інтерпретації дій і повідомляючи послідовникам, на що схожа реальність і який порядок речей і яким він буде. Фрейм задіює внутрішні знання людини, її культурну компетентність, його систему цінностей і установок. «Наприклад, можна створити кадр важкої ситуації як проблеми чи можливості, кожен із яких ставить різне умонастрій і передбачає різне поведінка» [26,С.247].

Четвертий нестандартний спосіб збереження та збільшення знання у сучасному менеджменті знань – створення неоднорідних повідомлень, у яких передача та сприйняття інформації відбувається одночасно на кількох рівнях:

1. Мовному - в вигляді усного повідомлення;
2. Кінестетичному: на рівні жестикуляції та міміки – кодів, що підтримують відправника та спрощують передачу інформації; рухи голови, рук, окремих частин обличчя нерозривно пов'язані з мовою, конвенційні та мають різне значення у різних культурах;
3. Проксемічне – на рівні використання простору та часу в комунікації (насамперед відстань між співрозмовниками у різних культурах);
4. Просодичну – на рівні наголосів у словах, мовних інтонацій, сили голосу, фонетичних жестів (зітхань, окличних форм, лексикалізованих у вигляді слів на жаль, ах, оп, ай).

Всі ці чотири коди називаються мовною поведінкою [35, С.254-259]. Отже, для оптимізації системи кодифікації, збереження та передачі знання у менеджменті знань необхідні способи фіксації інформації, які можуть зберегти всі ці коди одночасно, насамперед особисте спілкування, відеозаписи, відеофоруми, бізнес-телебачення тощо. Це використання ілюстрацій у текстах, картинок, знімків, графіків, таблиць у текстах, музики у радіопередачах, відеозаписах. Дані методи набагато ефективніше, ніж просто тексти, з комплексного на одержувача інформації. Тут когнітивна функція мовного повідомлення посилюється за рахунок емоційної та комунікативної.

Величезне значення мають групові контакти, якими найлегше поширити різноманітних конструкції знання, зокрема, і мовні інновації. Одержувач інформації та знання повинен мати комфортну систему спілкування та відчувати свою приналежність до спільноти спілкуються людей, з однієї сторони. Інформація повинна бути індивідуалізована задоволення когнітивних запитів конкретного одержувача повідомлення, з іншого боку. При цьому вона має бути орієнтована на запити групи, оскільки дуже велика можливість встановлення адресатом додаткових смислових зв'язків із непризначеною йому формально інформацією, яка несподівано може бути когнітивно корисною і дати основу для творчості. Наведемо приклад такої інформації.

«Навички японських кухарів стали у нагоді інженерам з JVC. 20 років японський інженер Тошікатсу Кувахата мріяв про створення акустичних динаміків з ідеального матеріалу дерева. Звукові хвилі добре проходять крізь деревину і відрізняються найширшим частотним діапазоном, а сам матеріал має чудові властивості, що демпфують, що робить звук надзвичайно м'яким. Однак завдання здавалося йому нерозв'язним, тому що дереву неможливо надати форму мембрани, не ламаючи його. Але одного разу його колега звернув увагу на те, як в одному ресторанчику гумового кальмара перетворювали на ніжну закуску. Рішення прийшло саме собою. Амінокислоти, що входять до складу японської рисової горілки саке, розм'якшили не тільки кальмара, але змогли зробити пластичним дерево. Тепер завдяки наполегливості Кувахати компанія JVC першою випустила у продаж динаміки з дерев'яною мембраною. Саме вони використовують у домашніх кінотеатрах ЕХ-А1» [16].

П'ятий спосіб – збереження найважливішої інформації за допомогою парцелованих конструкцій.

Мова повідомлення має бути максимально яскравою та експресивною. Це робить процес передачі та отримання знання емоційно пофарбовані. Для розповсюдження знання принципово важлива діалогічність. Мова має бути наближена до розмовної для полегшення взаєморозуміння. Отже, у мові управління знань дуже важливі риторичні прийоми.

Парцеляція - конструкція експресивного синтаксису, що є навмисним розчленуванням пов'язаного на кілька інтонаційно і на листі пунктуаційно самостійних відрізків.

«Експресивне забарвлення синтаксичної конструкції в цьому випадку досягається шляхом відділення одного з компонентів пропозиції, який стає носієм найбільш важливої інформації та набуває ознак комунікативної. одиниці: закінчений сенс, завершену інтонацію,

предикативність. Відокремлений графічно, парцеллят актуалізує увагу читача, багато в чому визначаючи сприйняття тексту. Парцеловані конструкції мають багаті потенційні можливості в плані вираження цілого спектра емоційних станів та оціночно-модальних суджень…. Реалізація різноманітних функцій парцеляції дозволяє автору використовувати парцелированные конструкції у конкретних прагматичних цілях, виходячи з їх інформативних і впливових можливостях» [13,С.129].

Основні функції парцеляції такі:

1. створення нового рематичного центру;
2. емфатична (емоційного виділення);
3. логічного виділення;
4. образотворча;
5. аргументаційно-видільна.

Для створення нового рематичного центру пропозиція ділиться таким чином, що один або кілька синтаксичних сегментів вичленюються в інтонаційно-акцентується постпозицію по відношенню до базової частини пропозиції і тим самим у пропозиції створюється новий рематичний центр або центри [13, С.129].

Приклад 1: «Джерела нового знання є клієнти. І постачальники. І партнери. І державні органи».

«Емфатична функція парцелованих конструкцій пов'язана з виділенням в якості парцелятів тих членів речення, які передають емоції того, хто говорить, його почуття: здивування, обурення, захоплення, здивування та інші. Парцеллят впливає на емоційну сферу читача, викликаючи у його свідомості реакцію у відповідь, і навіть точно визначає ставлення автора до предмета промови» [13,С.130].

Приклад 2: «Найгірше, коли поспішне рішення приймається самим досвідченим співробітником. Носієм корпоративної

культури. Фахівцем. Приймається миттєве рішення. І немає навіть тіні сумніву у тому, як це позначиться на перспективах розвитку бізнесу».

«Використання парцеллята як окремої, протипоставленої, зіставленої, пояснюючої тощо. граматичної структури по відношенню до попереднього пропозиції характеризує функцію логічного виділення »[13, С.130].

Приклад 3: «Носієм знання є будь-який співробітник компанії. І найстаріший – носій досвіду. І новачок - він приніс свої сторонні знання та досвід. І сама організаційна структура компанії – сама по собі знання про алгоритм існуючого в компанії бізнес-процесу».

«Образотворча функція парцеляції пов'язана з тим, що парцеллятом стає визначення, що має особливу смислову. навантаження. У цьому випадку його відділення допомагає читачеві осмислити основні ознаки, якості предмета, ситуації тощо». [13, С.130].

Приклад 4: Якою була наша компанія на початку шляху? Крихітні. Спокійно розміщена у двох маленьких кімнатках, одна з яких була навіть без вікна».

«Аргументационно-выделительная функція парцелляции передбачає виділення тієї частини висловлювання, що у розвитку аргументаційної лінії тексту, цим посилюючи переконливий початок промови» [13,С.130].

Приклад 5: Як чітко вибудувати бізнес-процес? Потрібно виділити його етапи. Підрозділи, які відповідають за кожний етап. Зв'язки між цими підрозділами. інформаційні. Виробничі. Формальні та неформальні».

Особливого значення парцеллятивные конструкції мають назви інформаційних розділів як заголовки. Чим яскравіший, експресивніший, аксіологічніший заголовок, тим активніше привертається увага читача.

приклад 6: «Хто повинен займатися менеджментом знання? Усі.

Абсолютно все. Кожен і кожен співробітник».

Загалом слід зауважити, що в основі менеджменту знання лежать процеси комунікації між співробітниками. Дуже важливою властивістю такої комунікації має бути її комфортність. Тільки в цьому випадку носій деякого знання готовий буде їм поділитися. Причому змусити його поділитися - дуже складна і часто невдячна завдання. Виконуючи її, спеціалісту по вилучення знання доведеться використовувати метод

«Рефлексивне слухання», про яке писав І. Атватер [10]. Що за метод?

Отже, нам вдалося розговорити співрозмовника і змусити його висловити свою думку щодо якоїсь проблеми, зрозуміло, що при цьому почне виявлятися його «неявне» знання. Метод «рефлексивного слухання» складається з кількох компонентів:

1. з'ясування - звернення до що говорить за уточненнями;
2. перефразування – переформулювання думки того, хто говорить іншим способом;
3. оцінки почуттів – аналіз правильної реакцію ситуацію, де співрозмовнику важлива оцінка його емоцій насамперед, а чи не зміст промови;
4. резюмування - підсумовування основних ідей промовця [10, С.44-51].

Шостий спосіб – збереження та використання інформації іноземною мовою.

Розмови про глобалізацію сучасної економіки стають поступово банальністю, тим не менш, це факт, що відбувся. весь африканський континент. Відставання наших фахівців у мовній підготовці призводить до того, що при виборі потенційних партнерів інші держави воліють професіоналів з інших країн, де

мовної підготовки надають підвищеного значення (наприклад, досвід Південної Кореї, де ця підготовка стала цільовою). До того ж, збереження знань іноземною мовою призводить до необхідності посилення вивчення іноземної мови співробітниками соціального інституту, що неминуче змушує їх розширювати свій кругозір не тільки за рахунок лінгвістичної підготовки, а й за рахунок неминучого розвитку своїх знань у галузі країнознавства, права, економіки та менеджменту зарубіжних держав.

Сьомий метод – створення системи інформаційних навігаторів. Ця ідея була докладно розроблено А.С.Усачовим в статті

«Інформаційні навігатори та організація самостійної роботи студентів» [26].

Дана ідеологія була розроблена для самостійної роботи студентів, які вивчають історію, але може бути чудово використана для оптимізації системи кодифікації, збереження та передачі знання, оскільки основою основ управління знання є самостійна робота члена соціального інституту з пошуку необхідного знання.

Для оптимізації такого пошуку у внутрішній мережі підприємства, його сайтах створюються спеціальні навігаційні портали, в яких можна швидко і легко знайти систему інформаційних навігаторів-посилань на джерела, які містять необхідне знання:

* на періодичні видання за спеціальністю з можливістю одразу перейти на їхні сайти та скористатися текстами статей; тут співробітник сам переглядає статті у пошуку можливо наявного у них необхідного йому знання;
* гіперпосилання на конкретні видання, окремі статті та бази даних;
* посилання на спеціалізовані портали, форуми, блоги;
* посилання на загальнодоступні електронні бібліотеки, де можна знайти потрібні видання;
* матеріали круглих столів, семінарів, конференцій, нарад, брейнстормів;
* навчальні матеріали; відеолекції; вебінари і т.п.;
* довідники по спеціальності;
* опис основних центрів розробки цікавої проблематики, посилання на їх сайти та сторінки;
* опис основних фахівців в даної області знання і методів зв'язку з ними.

Як відомо, на пошук джерел інформації та відбір саме потрібної займає величезний час, тому система таких інформаційних навігаторів у менеджменті знань заощаджує значну кількість ресурсів, дозволяючи фахівцю досить швидко знаходити відповідні джерела та знання.

Система таких інформаційних навігаторів сама по собі представляє систему знання про знання, якесь метазнання про можливе місцезнаходження необхідних когнітивних елементів. Її створення – завдання фахівців високого рівня, оскільки ця система має відрізнятися високим ступенем внутрішньої логічності, вона не може містити ні надто мало, ні надто багато інформаційних навігаторів.

У першому випадку вона формуватиме у фахівця-дослідника уявлення про обмеженість джерел необхідного знання та його не розробленість та затребуваність, тоді фахівець або шукатиме сам додаткові джерела, або задовольнитись мізерністю отриманих матеріалів. У другому випадку фахівець буде просто пригнічений гігантською кількістю джерел знання і просто побоїться занурюватися в аналіз всього масиву інформації.

Отже, завдання фахівців з менеджменту знань полягає насамперед у тому, щоб зробити такий портал з інформаційними навігаторами достатньо гнучким, з можливістю виставлення таких

фільтрів відбору джерел, за допомогою яких спеціаліст, який потребує додаткового знання, досить легко і швидко отримає уявлення про необхідні йому джерела релевантної інформації або інформації, яка може виявитися релевантною. фахівців, щоб подолати обмеженість знання індивідуума та скористатися синергією знань окремих спеціалістів.

Восьмий спосіб - використання соціальних мереж.

Останнім часом стало дуже цікаво спостерігати за тим, як, крім офіційних комунікаційних каналів соціального інституту, зацікавлені співробітники використовують неофіційні. І важливу роль серед неофіційних каналів грають соціальні мережі, без яких у наш час дуже складно уявити життя сучасної людини.

Лавиноподібне поширення Інтернету як основного комунікаційного середовища закономірно породило потребу в гаджетах, що дають можливість оперативно і комфортно виходити в його простір, різноманітність електронних пристроїв (смартфонів, планшетів тощо) у свою чергу підштовхують появу нових і нових інтернет-технологій та іншої ідеології спілкування. Одним із результатів цього діалектичного процесу став розвиток соціальних мереж. Наявні в інтернеті каталоги пропонують списки більш ніж чотирьохсот п'ятдесяти мереж, при цьому зрозуміло, що в реальності їх значно більше. Що таке соціальна мережа? Вікіпедія дає таке визначення: «Соціальна мережа

- платформа, онлайн-сервіс або веб-сайт, призначені для побудови, відображення і організації соціальних взаємин в Інтернеті».

Інше визначення звучить так: «В останні роки під терміном

"соціальна мережа" розуміються інтернет-сервіси, які дозволяють користувачам переносити в мережу свої соціальні зв'язки, проте саме поняття соціальної мережі було запропоновано задовго до створення персональних комп'ютерів. Ухвалена вченими визначення свідчить, що соціальна мережа - це структура (математично - соціальний граф), що складається з групи вузлів, якими є люди або організації, а також зв'язків між вузлами. Зв'язки можуть висловлювати ті чи інші відносини: наприклад, спорідненість, знайомство чи спільна робота» [18].

У функціонуванні системи управління знань соціального інституту соціальні мережі теж відігравали значну роль. Багато просунуті корпоративні структури охоче почали створювати корпоративні соціальні мережі. Але найчастіше їхні користувачі набагато активніше та ефективніше здійснюють комунікацію у світових соціальних мережах, таких як «ВКонтакте», Facebook, Instagram і т.п., а також у профільних соціальних мережах, які поєднують професіоналів та вчених.

Чому це відбувається? Що дає спілкування у соціальних мережах на відміну від можливостей офіційної комунікаційної системи корпоративного менеджменту знань?

Ми хотіли б виділити кілька важливих переваг соціальних мереж:

1. мобільність та доступність – можливість легкого та комфортного виходу в соціальну мережа з будь-якого пристрої, підключеного до Інтернету;
2. анонімність участі в процесі комунікації – можливість не називати свого реального імені, а скористатися псевдонімом, що дає більшу свободу у висловлюваннях, питаннях і поведінці, що публікуються; коли людина не боїться бути впізнаною та можливості негативних наслідків цього, їй набагато легше дається нестандартна для неї в корпоративному етикеті поведінка та мислення;
3. лінгвістична простота та неформальність спілкування – у соціальній мережі частіше використовується повсякденна мова, сленг, навіть просторічні висловлювання для передачі часом досить складної інформації та формулювання своєї точки зору навіть з вузько професійних питань, тексти у соціальній мережі переважно більш зрозумілі та інтуїтивно прозорі; тут найчастіше використовуються образні порівняння, жарти, іронічні зауваження, сарказм; більше, у соціальній мережі вітається наративность – виклад деякої погляду як оповідання, деякої свого роду повчальної історії; тут украй важливою є властивість діалогічності спілкування, можливість неформальної дружньої бесіди без огляду на колег і начальство;
4. відсутність ієрархічності у спілкуванні – можливість безпосередньо з будь-яким співрозмовником самостійно, тобто. спілкування з будь-яким користувачем мережі не обмежено регламентними процедурами та не залежить від волі та рішення інших людей, які можуть у рамках повсякденного буття соціального інституту дозволити, допустити спілкування, а можуть і виставити перешкоди на шляху такого спілкування; у соціальній мережі таких посередників практично немає; спілкування стає живим та безпосереднім;
5. інформативність та насиченість - в рамках соціальної мережі учасник спілкування практично гарантовано знаходить потрібні відповіді з питання, що його цікавить, або отримує деякі ідеї з приводу того, де знайти таку відповідь; зрозуміло, що періодично можна знайти дуже сумнівну інформацію або навіть відверто помилкову, але як це не дивно, така інформація теж має своєрідну евристичність, оскільки її використання, не без можливих проблем, може дати нове бачення суті досліджуваної проблеми, оскільки метод проб і помилок досі не втратив своєї ефективності в отриманні нового знання;
6. плюралістичність думок – у мережі присутні діаметрально протилежні думки, цілий їх спектр, залежить тільки від позиції їх

творців, а чи не від погляду, традиційно прийнятої у межах конкретного соціального інституту;

1. критичність і полемічність - властивість, що логічно випливає з попереднього пункту; будь-яка висловлена думка тут же може бути піддана критиці та оскаржена незалежно від реального соціального статусу її автора, як відомо, конструктивна критика – найважливіший засіб просування вперед у пошуках істини, завдяки конструктивній критиці набагато легше побачити слабкі місця у власній точці зору та знайти евристичні рішення проблемної ситуації;
2. тимчасова безперервність спілкування – в який би час дня і ночі людина не вийшла в мережу, в ній завжди знаходяться співрозмовники, з якими можна обговорити питання та теми, що цікавлять; тут немає необхідності чекати початку робочого дня та появи потрібного співрозмовника;
3. безкорисливість спілкування – у соціальній мережі більшості випадків йде безкоштовний обмін інформацією, взаємне збагачення одне одного знаннями не призводить учасника такого спілкування до втрати своєї конкурентної переваги у межах соціального інституту, членом якого є учасник спілкування;
4. добровільність спілкування – вихід у мережу жодним чином не регламентується жодними корпоративними вимогами та залежить лише від волі та бажання конкретного індивіда; він виходить у мережу тоді і лише тоді, коли він реально особисто в чомусь зацікавлений і справді хоче спілкування;
5. висока ймовірність знайти незвичайних співрозмовників – мережа часто може здивувати тим, що ти знаходиш невідомих тобі досі людей: професіоналів, про яких ти не знав і ніколи не чув; незвичайних нестандартних ерудитів; опонентів; однодумців і т.п.; в мережі

дуже багато людей, серед яких через закон великих чисел і неформалізованості спілкування можна знайти незвичайних людей і незвичайні погляди;

1. самоорганізація – соціальна мережа завжди є самоорганізованою системою, в якій користувачі мають високу свободу персоналізації і налаштувань, яка неможливо часто в рамках офіційних регламентів.

Дані особливості соціальних мереж, які є по суті ексклюзивними, але у своєму динамічному поєднанні, що дають позитивний інтегральний ефект, і змушують людей активно ними користуватися, в тому числі й для реалізації завдань та функцій менеджменту знань. Саме це часто змушує сучасні соціальні інститути створювати корпоративні соціальні мережі. Результати це дає чудові.

І в Інтернеті, і в друкованих виданнях можна знайти чимало роздумів про плюси та мінуси соціальних мереж. Ці мінуси можна назвати й у корпоративних соціальних мережах, які у тому числі й поширення знання. Ми, спираючись на думку Інтернет-спільноти, спробуємо узагальнити та сформулювати основні негативні сторони соціальних мереж, екстраполюючи їх на соціальні мережі організацій.

По-перше, це загальновідома проблема: віртуальне спілкування витісняє реальне. Для управління знань ця проблема особливо болюча: як відомо, величезне значення для управління знань має передача неявного знання, яка базується саме на особистому спілкуванні. Для передачі та засвоєння прихованого некодифікованого знання велике значення має міміка, рухи очей співрозмовника, жестикуляція носія знання, висловлювані їм реальні емоції, стиль і тембр його мови, багатство та особливості лексики, навіть становище його тіла. Спілкування у соціальній мережі цього замінити не може, воно значною мірою безлике і позбавлене реальної емоційності.

Соціальна мережа полягає в письмових повідомленнях, тобто. на кодифікованій інформації. Неявне знання у такий спосіб просто не передається: його і кодифікувати складно, і навіть якщо носій цього знання спробує здійснити такого роду кодифікацію, то в якийсь момент часу він просто втомиться, у нього може не вистачити часу на подібну роботу, та й просто у нього може виникнути бажання це зробити.

Побічним ефектом постійної роботи в соціальній мережі організації (а також завдяки сучасній тенденції проводити все більше часу у відкритих соціальних мережах в Інтернеті) стає невміння і вже небажання вести діалог не з віртуальним, а зі справжнім співрозмовником, атрофується навичка міжособистісної комунікації, яка починає викликати страх, бо це дуже погано. і менеджмент знань зокрема завжди засновані на комунікації, менеджмент занурений у комунікативне середовище і не може вирішувати завдання організації поза комунікацією.

Таким чином, завдання поширення знання за допомогою соціальної мережі підприємства реалізується у дуже зрізаному вигляді, в основному для поширення вже наявного кодифікованого явного знання. Завдання передачі неявного знання у своїй практично вирішується.

По-друге, простота і безособовість у створенні та пересиланні повідомлень може призвести до імітації самостійної роботи з боку низки співробітників. Ми маємо на увазі дуже просту річ: основна філософська ідея управління знаннями полягає в тому, що кожен співробітник є не тільки споживачем, а й виробником знання. Саме це є основою інтелектуального капіталу організації. Повідомлення, які розміщені в мережі, часто створюють спокуса при необхідності копіювати

чужі думки, ідеї, інформацію та просто передавати їх, не докладаючи самостійних інтелектуальних зусиль. А це вже якраз і суперечить основному змісту та головному завданню менеджменту знань. Тут же є пряме запозичення інтелектуальної власності і плагіат. В результаті виникає цілий шар відвертих нероб, нічого корисного не роблять для організації, але на яких витрачаються досить серйозні матеріальні ресурси. А оскільки подібного роду співробітники повинні створити ефект роботи, то вони завалюють мережу безліччю абсолютно непотрібної інформації, яка ускладнює зрештою процеси пошуку та передачі необхідного знання.

По-третє, це виникнення свого роду психологічної залежності співробітників: доступність і швидкість отримання у соціальній мережі призводить до імітації самостійних інтелектуальних пошуків. Співробітник шукає необхідну йому інформацію саме в мережі, замість звернутися до інших джерел інформації та існуючих джерел знань. В наявності явище так званого утриманства. Така залежність виникає досить швидко та призводить до явного зниження інтелекту конкретного члена організації. Результат: основні завдання менеджменту знань не реалізовуються, джерела знань не використовуються, евристичні результати не досягаються, а як наслідок – стагнація та неуспіх організації у досягненні її основних цілей. Друга сторона цього явища – виникнення аналогічної наркотичної потреби спілкування саме у мережі. Це може спричинити деградацію конкретних членів організації.

По-четверте, постійне використання співробітниками соціальної мережі веде до величезної втрати продуктивного робочого часу, оскільки в мережі завжди величезна кількість непотрібної, так би мовити, «сміттєвої» інформації, яка, з одного боку, ускладнює пошук потрібного знання серед непотрібного масиву, а, з іншого боку, може бути просто цікава користувачеві, який з задоволенням починає вивчати її,

хоча жодного відношення до розв'язуваних ним професійних завдань ця інформація не має.

По-п'яте, використовувана в соціальній мережі неформальна мова з використанням всякого роду смайликів, символів-емодзі, картинок-мемов, жаргонних виразів і скорочень («спс» замість «дякую», «норм» замість «нормально» і т.д.), які покликані скоротити кількість символів у набираються повідомленнях. різке збіднення лексики, а зазвичай зниження рівня грамотності та загальної культури, що діаметрально протилежне основним завданням менеджменту знань.

По-шосте, у соціальній мережі великий ризик розбовтування професійних секретів, що не користь організації.

Незважаючи на завдання розповсюдження професійних знань серед членів організації, у кожній організації є певний кластер службових та комерційних таємниць та наборів таких знань, які є винятковою інтелектуальною власністю організації. Їхня поява в мережі може мати вкрай негативний наслідок для організації в цілому.

Більше того, розміщені в мережі експертні думки та інсайдерська інформація, думки співробітників, їх відгуки можуть призвести до репутаційних ризиків та організації в цілому та її співробітників окремо і знову ж таки послужити чудовим джерелом для недоброзичливців.

За неофіційними даними у звичайних соціальних мережах до 15% користувачів є співробітники спецслужб, які добувають необхідну їм інформацію про об'єкти, що їх цікавлять, у такий простий спосіб. Соціальні мережі організацій є вкрай зручний інструмент для промислового шпигунства, феномен якого в сучасної економіки ніхто не скасовував.

По-сьоме, анонімність у соціальній мережі дуже відносна, у принципі, у соціальній мережі підприємства навіть прийнято розміщувати свої особисті дані знайомства з іншими членами організації та створення ефективнішої системи внутрикорпоративной комунікації. Якщо ж навіть соціальна мережа організація побудована на принципах анонімності, особисті дані користувача зовсім нескладно відстежити і обчислити, що не закінчується позитивно для користувача, переконаного у своїй свободі слова та праві на розміщення у соціальній мережі організації будь-якої думки та погляду.

Інша сторона анонімності призводить до ілюзії багатьох її користувачів про свою безкарність та право розміщувати будь-яку інформацію, в тому числі й вельми сумнівну з моральної точки зору. Деякі користувачі можуть розмістити такі матеріали, які наведуть до негативному сприйняттю іміджу організації в цілому і створять зовсім непотрібне коливання її інформаційного поля.

По-восьме, у розвиток шостого пункту соціальна мережа організації може бути використана недоброзичливцями та конкурентами для дестабілізації організації, шляхом розміщення негативної інформації, компрометуючих матеріалів, свідомо хибної інформації, хибних уявлень та ідей і всякого роду висловлювань, чуток, пліток, які мають як реальних, так і вигаданих за собою невдоволення та занепокоєння членів організації. У такий спосіб здійснюються справжні інформаційні війни.

і проти конкретної організації-конкурента вже не в політичних, а в суто економічних цілях.

Це знову ж таки заважає реалізації завдань менеджменту знань: він базується на поширенні позитивної істинної інформації, ця ж ситуація перешкоджає вирішенню цієї проблеми.

По-дев'яте, так само, як і великі соціальні мережі, соціальні мережі організації успішно можуть бути використані для так званого

«тролінгу» - системи знущань і принижень по відношенню до конкретного співробітника чи підрозділу Офісні війни стали абсолютно звичним явищем для великої кількості організацій. планомірного цькування конкретного неугодного співробітника чи групи співробітників загалом задля досягнення далеко не професійних, а особистих, найчастіше корисливих цілей: отримати більш вигідний проект або замовлення, створити собі можливості більш швидкого кар'єрного зростання і т.д.

Виникнення конфліктів автоматично спричиняє припинення нормальних контактів між співробітниками та підрозділами організації, що як наслідок перешкоджає процесу розповсюдження знань всередині організації. Знання стає конкурентною перевагою певного співробітника або відділу і ніхто не передаватиме його безоплатно представникам офісного ворога.

По-десяте, постійне використання соціальної мережі та її можливостей має ще вкрай негативний ефект.

Розвивається синдром дефіциту уваги та гіперактивності. Це побічний ефект, породжений філософією інтеграції інформації: коли робота з єдиним веб-інтерфейсом починає об'єднувати у собі безліч функцій таких як спілкування, прослуховування музики, обговорення зустрічей і т.д., у користувача з'являється спокуса переступити до всього відразу і здійснювати паралельно кілька процесів.

Це погано позначається на здібностях нашого мислення. Стає важко утримувати увагу довго, наприклад, на читанні книги. Наш розум, слідуючи набутій звичці, починає перескакувати з одного предмета на інший. Тому виникають складнощі для того, щоб послідовно розмірковувати, обмірковувати одну проблему: увага постійно «спливає».

Таке явно виражене зниження інтелекту окремо взятої людини вкрай негативно впливає на інтелект організації в цілому, що знову ж таки суперечить завданням менеджменту знань, які в першу чергу полягають у розвитку та зміцненні інтелекту організації.

По-одинадцяте, надмірне використання соціальних мереж має суто фізіологічні наслідки для співробітників: підвищена стомлюваність і стрес, що викликається різними чинниками: відсутністю чи невмінням знайти потрібну інформацію, тролінгом, неспокійними новинами тощо.

Отже, соціальні мережі організації мають як позитивні, і негативні сторони. Ми наведемо порівняння соціальних мереж з порохом: можна використовувати для феєрверку або видобутку корисних копалин, а можна і для гарматного пострілу, і дай Боже, щоб він виявився неодруженим!

Інакше кажучи, соціальна мережу організації – дуже корисний спосіб реалізації системи управління знання, але вона має керуватися менеджерами знання. Без контролю та, не побоюсь сказати, цензури вона може принести не лише користь, а й суттєву шкоду організації.

Поставлені канадськими і американськими вченими експеримент довів важливість соціальних мереж та соціальної взаємодії для збереження знання. втрачають його частину. Знання другої групи були значно кращими і з кожним новим поколінням учнів удосконалювалися [18].

Серед кількох просунутих соціальних інститутів, в першу чергу, це були Accenture (компанія, що надає послуги глобального менеджменту, консалтингу та аутсорсингу для 15 галузей промисловості в різних країнах), Hewlett-Packard, Royal Dutch Shell (міжнародна група енергетичних і нафтохімічних компаній), Siemens (одна з провідних компаній в галузі електро. Виявилося, що співробітники цих організацій з величезним задоволенням та ентузіазмом використовують соціальні мережі і для написання документів, і для фіксації знань, і для управління проектами, і для інших спільних цілей. «Ці організації, які називають партнерами з кращими практиками, були відібрані за їх інноваційну діяльність в одному або кількох з наступних напрямів досліджень:

* узгодження стратегії інформаційного менеджменту (ІМ), архітектури та компонентів для підтримки передачі знань;
* інтеграція ІМ з ініціативами УЗ;
* рішення організаційних і культурних питань,
* оцінка поточних і майбутніх тенденцій в області технологій» [18]. І тут слід навести ще одну велику цитату:

«Протягом вивчення дослідницька група виділила дев'ять тем. Підходи, які застосовуються в організаціях з кращими практиками, багато в чому забезпечують розуміння того, як вони успішно адаптують підходи до соціальної комп'ютеризації.

1. Вікі, блоги та соціальні мережі створюють найбільший ефект. Існує демократизація контенту між авторським змістом та груповими знаннями.
2. Співробітництво лежить у основі управління знаннями (УЗ), однак, з розширенням можливостей цифрового зв'язку, стираються визначення спільнот та співробітництва.
3. Все більше уваги приділяється зв'язку між людьми і все менше робиться акцент на зборі та управлінні змістом. Здатність поєднувати користувачів часто доповнює необхідністю збору контенту.
4. Організації, що застосовують передові практики, надають користувачам свободу використання технології співробітництва, та експериментувати з різними інструментами та підходами. Інструменти є орієнтованими на потреби користувачів та значною мірою залежить від локального контенту.
5. Використання програм Enterprise 2.0 [63] не потребує змін у політиці або оновлення безпеки. Крім того, існує готовність знизити обсяг публікацій авторизованого змісту і зробити його доступним для всієї компанії. Організації з кращими практиками не зазнали суттєвих проблем зі зловживанням інструментів, або поширенням недоречною чи конфіденційною інформацією.
6. Відносини між УЗ та ІТ-функціями дуже близькі, це партнерство рухається спільним бажанням зрозуміти користувачів та потреби бізнесу та надати інструменти, які їм відповідають.
7. ІТ та програми Enterprise 2.0 в даний час працюють у паралельному режимі. Інтеграція створить проблеми з точки зору ІТ-архітектури підприємства, управління контентом, дослідження ефективності та витрат на запуск кілька нестандартних додатків.
8. Управління змінами та розгортання напрочуд сумісні у всіх організаціях, що застосовують передові практики. Партнери, як правило, рекомендують повільне розгортання, експериментальне використання додатків, розвиток низів і позиціонування на ранніх послідовників, як на чемпіонів.
9. Щоб продемонструвати значення впровадження Enterprise 2.0, організації з найкращими практиками покладаються на дієвість показників, історії успіху та здобуті уроки» [18].

Ці організації спеціально створюють спільноти з тем для обміну знаннями та активно використовують у цьому процесі блоги та вікі для обговорень. Організується це все на спеціальних серверах та платформах, які дозволяють створювати співробітникам компаній свої простори і всередині компанії та поза нею. Компанії при цьому активно створюють свої внутрішні соціальні мережі, наприклад компанія Royal Dutch Shell створила свою мережу Wiki Shell, взявши за основу Вікіпедію. Ця мережа досить швидко стала робочим середовищем для обміну знаннями між спільнотами та дисциплінами. Таким чином, блогінг стає частиною корпоративної культури (блоги замінюють лабораторні журнали для дослідників, оскільки вони почали приймати патентні відомства як прийнятний формат записів).

Ще одна цікава новація: «Усі підходи УЗ компанії Shell підтримуються за допомогою поведінкової моделі Ask-Learn-Share. Філософія, лежача в основі цією моделі, полягає в тому, що перед

початком будь-якої діяльності, працівник повинен спочатку провести пошук існуючої інформації, а вже потім попросити колег та експертів допомоги та поради» [18].

Компанія Siemens інтегрувала корпоративну блогосферу до свого глобального інтернет-кварталу, будь-який співробітник має до нього доступ. Компанія використовує вікі для створення словників та глосаріїв, що дозволяє співробітникам полегшити роботу з різного типу документами.

Резюме: нові технології реально демократизують доступ до знанням, їх поширення та прирощення. Таким чином, ефективна організація для розвитку своєї системи менеджменту знань активно використовує соціальні мережі, орієнтуючись на їхні переваги та їхню світоглядну та поведінкову філософію.

Таким чином, автор розібрав лише кілька нестандартних методів кодифікації, збереження і передачі знання соціального інституту, завдання логіки та філософії виявити та запропонувати для реального використання та нові. Це завдання саме логіки та філософії, оскільки вони здавна вивчають знання і всі пов'язані з ним процеси з погляду абстрактної, не зациклюючись на керівних реаліях. Саме це дозволяє їм отримати більш принципово важливі результати, які можуть бути використані в менеджменті знань на практиці.

# Висновки до главі 3

Реалізація менеджменту знань як нової парадигми управління соціальним інститутом можлива тільки в рамках відповідної корпоративної культури, що створює інтелектуальне живильне середовище, яке активно сприяє реплікації та реконфігурації знання організації для подальшого виробництва нового знання.

Це середовище засноване на здатності корпоративної культури стимулювати та мотивувати членів інституту до адаптації та усвідомлення його місії і до отриманню нового знання як засобу особистого просування

по кар'єрних сходах, так і для кращого виконання своїх функціональних обов'язків у рамках місії соціального інституту.

Підсумком впливу інтелектуального живильного середовища на людину є досягнення ним інтелектуальної компетентності.

В основі такої ефективної корпоративної культури, що породжує живильне інтелектуальне середовище, лежить тринадцять важливих принципів: вартісне мислення, процесне мислення, принцип наділення повноваженнями, принцип управління як сфери послуг, принцип ефективного управління знаннями, організаційна логіка надмірності, система стратегічної ротації кадрів, відсутність системи дискримінації співробітників у доступі до інформації, розвиток специфічної ідеології компанії, позиціонування компанії, що навчається організації, стимул організацією поглинаючої здатності.

Декларувати ці тринадцять принципів, що лежать в основі корпоративної культури, яке в центрі своєї ідеології ставить цінність знання та його обміну та прирощення, набагато легше, ніж реалізувати їх на практиці. Тут відбувається зіткнення з кількома серйозними когнітивними, організаційними та психологічними проблемами: незнанням, невіглаством, прихованням знань працівниками, відторгненням знання, ставленням до помилок та невдач.

Давно вже є цілком ефективні способи розвитку системи навчання за дуже скромних витратах них. Саме ці способи і створюють поживне інтелектуальне середовище для поширення та збільшення знання соціального інституту.

Існує дуже складна проблема. З одного боку, соціальний інститут потребує в першу черга в вузько спеціалізованому знання,

яке становить його конкурентну перевагу. Отже, збереження та реплікування саме цього знання є запорукою ринкового успіху.

З іншого боку, реконфігурування та продукування нового знання завжди базується на здатності вийти за межі готівкового знання. А цей вихід, в свою черга, можливий тільки на при умов ширшого підходу, з урахуванням універсального, фундаментального знання, цінність якого за суто утилітарному вартісному підході очевидна далеко ще не всім і відразу. Носителем такого універсального знання є інтелектуали, які, як ми постійно бачимо на практиці, не є бажаними співробітниками соціального інституту в силу властивої їм критичності по відношенню до існуючих знань. До того ж функціональне значення інтелектуала в бізнес-процесі зовсім не зрозуміло і не самоочевидно, інтелектуал виявляється на перший погляд абсолютно зайвою ланкою, яка лише збільшує витрати інституту, не даючи реального вартісного приросту. Але творчий розвиток знання можливий лише на основі критики існуючого. Саме в цьому потреба інтелектуала у структурі соціального інституту.

З третього боку величезною проблемою стає безперервний потік інформації, що дуже часто не несе в собі евристичного заряду, а створює гори інформаційного сміття, обробка якого забирає безліч тимчасових, матеріальних і людських ресурсів.

Автор пропонує для вирішення цих проблем використовувати ідеологію концепції безмасштабних мереж та розвивати в рамках підприємства як соціального інституту ефективну систему продукування концентраторів.

Концентратори в рамках інституту мають набір корисних властивостей. Як концентратори, таким чином, можуть виступати окремі особистості, організаційні структури (корпоративні

університети, семінари, відділи тощо) та технічні структури (сайти, блоги, бази знань тощо).

Головне завдання менеджерів знання – створення системи, самостійно здатна продукувати максимальну кількість концентраторів.

Рано чи пізно перед кожним соціальним інститутом, перед кожною реальною організацією на все зростання постає питання оптимізації системи кодифікації, зберігання та використання знань. Розробленість цієї системи стає запорукою розвитку та ефективної роботи професійного інтелекту соціального інституту.

Знання організації має мати атрибути корисності та своєчасності. Корисність знання виражається у його здатності розширювати можливості подальшого пізнання та ефективності практичної діяльності соціального інституту, знання корисне тоді й лише тоді, коли володіння ним дозволяє вникнути у суть питанням та проблем, розсуває можливість розуміння.

Знання організації, організації з погляду менеджменту знання повинно мати цінність не в плані загальнонаукового пошуку істини, воно має мати цінність на вирішення конкретних проблем. Тоді воно має відповідати наступним критеріям: повноти, точності, своєчасності, ясності, дохідливості викладу, лаконічності, достовірності,

переконливості.

Система кодифікації, зберігання та використання знань якраз і є безмасштабною мережею. Багато сучасних соціальних інститутів знайшли способи ефективнішого використання професійного інтелекту, ув'язавши сучасні комп'ютерні технології, системи стимулювання та організаційні структури. Ці методи базуються на кількох основних принципах: розширення можливостей професіоналів через фіксацію знань в

системах та програмному забезпеченні; подолання небажання фахівців ділитися інформацією; організації роботи довкола інтелекту.

Оптимізація системи кодифікації, зберігання та використання знань має базуватися насамперед на п'яти принципах семіотики.

Виходячи з розуміння динамічності та мінливості системи значень і, відповідно, системи знань соціального інституту, ми окрім традиційних методологій збереження знання (збереження його у вигляді документів, інструкцій, баз даних, програмного забезпечення тощо) можемо успішно використовувати і різноманітні нестандартні способи збереження та збільшення знання: використання метафор, історій та наративів, створення фреймів, створення неоднорідних повідомлень, використання парцелованих конструкцій, збереження та використання інформації іноземною мовою, створення системи інформаційних навігаторів, використання соціальних мереж.